Treasury Board of Canada Secretariat | Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Sustainable Development Strategy 2001-03

Version française | Downloadable Versions

Table of Contents

President's Message

Executive Summary

Introduction

- The federal government in the new millennium
- The role of government in the journey towards sustainable development
- Requirement for a sustainable development strategy

A Commitment to Continuous Learning and Improvement

- Recognizing the challenges ahead
- Learning from past experience
- Improving systems and plans

The 2001–03 Strategy

- Goal 1: Facilitating solutions and supporting departments in achieving sustainable development goals
- Goal 2: Investing in infrastructure to improve the quality of life of Canadians
- Goal 3: Enhancing the Secretariat's capacity to take sustainable development into account in its programs and activities
- Goal 4: Reducing the environmental impact of our operations

Performance Management Framework

- Performance measures
- Table 1. SDS Performance Measures and Targets
- Accountability Framework
- Reporting Framework
- Table 2. Accountability Framework for Sustainable Development Strategy

Annex 1: The Treasury Board of Canada Secretariat

Annex 2: Consultations

Annex 3: Evaluation of the 1997 Strategy

References

[List of Related Topics]

Canada

101-03296/

Sustainable Development Strategy 2001–03

President's Message

In 1968, the people of the world first saw the image of their planet suspended in space like a delicate blue marble – an event that many have cited as the birth of a true planetary awareness.

As inspiring as this event was, it has taken decades of effort by millions of people – from Nobel Laureates to concerned citizens working in their communities – to turn awareness and ideas into action and results. Among those working to preserve and protect their fragile home are tens of thousands of Canadians – many of them, I am proud to say, members of Parliament and the Public Service of Canada.

Canadians are concerned about the health of their planet and want government to reflect that concern. In response, the Government of Canada has made a commitment to uphold the principles of sustainable development.

Sustainable development provides a framework for the integration of environmental policies and economic development strategies. It recognizes that development is essential to satisfy human needs and improve the quality of human life. At the same time, development must be based on the efficient and environmentally responsible use of all of our resources: natural, human and economic.

In the 1999 Speech from the Throne, the Government of Canada committed itself to placing greater emphasis on sustainable development in its decision making and to becoming a model of environmental excellence in its own operations.

Fostering sustainable development is a natural complement to the Treasury Board of Canada Secretariat's modern management agenda. The publication *Results for Canadians* sets out a management framework for the Government of Canada that will sharpen our focus on citizens, on managing for results and on a clear set of values. This new blueprint for change will also guide the Treasury Board of Canada Secretariat as it turns sustainable development principles into action and, together with departments, advances the government's agenda for sustainable development. I am pleased to present this, our contribution to the second round of departmental strategies for sustainable development, to members of Parliament, to the staff of the Secretariat and to Canadians.

Lucienne Robillard

Lucienne Robillard, P.C., M.P.

Executive Summary

The well-being of all Canadians depends on the health of our environment and only development that is sustainable can ensure that health. The concept of sustainable development provides a basis for integrating environmental policies and economic development strategies.

The principles of sustainable development must also be applied to the way governments operate. At the federal level in Canada, sustainable development is not the business of only one department, but rather a shared responsibility among all departments.

The Treasury Board of Canada Secretariat (TBS), through the modern management agenda *Results for Canadians*, has committed itself to excellence in the public sector. It intends to meet this commitment by supporting departments and agencies in the management of human, financial, information and technology resources. Well-managed federal institutions, responsive to the needs of citizens and working collaboratively, are key to achieving the government's objectives and priorities, including sustainable development.

This Sustainable Development Strategy lays out the framework for the Secretariat's contribution to sustainable development in the federal government.

Our Sustainable Development Strategy for 2001–03

Building on the experience of the first strategy and the advice of TBS employees and other government departments, TBS has oriented the new strategy to four goals that reflect the department's evolving role in the modern management agenda:

1. Facilitating solutions and supporting departments in achieving sustainable development goals;

2. Investing in infrastructure to improve the quality of life of Canadians;

3. Enhancing the Secretariat's capacity to take sustainable development into account in its programs and activities; and

4. Reducing the environmental impact of our operations.

Strategy Highlights

As part of our commitment to helping departments achieve their sustainable development goals, TBS will continue to find meaningful ways to incorporate the principles of sustainable development in policies and tools. Its work in this area will focus on two important horizontal issues: *performance measurement and reporting,* and *reducing federal emissions of greenhouse gases*.

TBS will work with departments to improve the current framework for measuring and reporting progress on sustainable development and greening government operations. For example, TBS is leading in the development of a federal inventory of contaminated lands and landfill sites, new accounting practices for costs and liabilities, and new guidelines and standards for the management of these sites. This work will help departments in the management and clean-up of contaminated sites and ensure a more consistent approach to management and reporting across the federal government.

TBS will be working with departments together to carry out the federal government's commitment to address climate change. Initiatives will be implemented in the area of real property, fleet management and human resources management that will support departments' efforts to reduce the greenhouse gas emissions from their operations. In particular, TBS will implement and promote the government-wide *Telework Policy* and work with departments to improve the fuel efficiency of the federal fleet.

The implementation of Service Canada and Government On-Line will facilitate departments' delivery of services in a more sustainable manner. The services of different departments and agencies will be located together, and electronic and telephone services will be provided that meet clients' needs while reducing paper consumption and the need to travel.

TBS will also be contributing directly to sustainable development through its five-year Infrastructure Canada Program. A significant proportion of the Program's resources will go to projects to improve air and water quality. Also, all projects will be subject to the *Canadian Environmental Assessment Act*.

More than ever, effective policy work depends on a broad base of knowledge and an understanding of the interrelationship between events. As a learning organization with a culture that values innovation and continuous improvement, TBS recognizes that it must increase its understanding of the way that sustainable development is related to its work. To do so, it will raise awareness of sustainable development issues within TBS, provide targeted training and undertake case studies in selected areas of its mandate.

Finally, TBS will renew its efforts to reduce the impact of its operations on the environment by focusing on the five areas where it can effect change – solid waste, energy consumption, procurement, fleet and regulated substances. Benchmarking current programs to provide direction to new ones and to encourage employees to adopt best practices will be the first order of business.

Conclusion

This strategy is moving the Secretariat "up the learning curve." With a focus on measuring results, partnering with other departments to make progress on horizontal issues and enhancing its capacity to incorporate sustainable development principles in its programs and activities, TBS is supporting the federal government's commitment to sustainable development and improving the quality of life for Canadians.

Introduction

The federal government in the new millennium

Canada has entered both a new millennium and a new era. With its success in eliminating the federal deficit, the Government of Canada is now able to make responsible and considered investments in Canada's future.

As outlined in the 1999 Speech from the Throne and in the March 2000 federal budget, the government's program is an ambitious one, aimed at improving the quality of life for all Canadians. The government's vision for Canada is that of a country free from a crippling deficit, able to make choices and investments to build the kind of society it wants. Whether these investments are made to secure the future of the nation's families, to develop the skills needed to compete, or to ensure development that is sustainable, federal institutions that are responsive and well-managed will be critical to the achievement of the government's goals.

The way in which government manages must take account of external influences and shifts in society's needs and interests. The federal government today operates in a complex and changing world that more than ever demands effective public sector management. The management framework for federal organizations must respond to increased globalization, shifts in technology, the rapid emergence of a knowledge economy, demographic challenges, changing structures of federalism and new public priorities.

Public institutions managed to the highest standards, able to support government programs and services through continuous improvement and modern management practices, are vitally important to Canada's well-being. In this capacity, the Treasury Board and its Secretariat play an important role in fulfilling the government's commitment to continually improving the way federal departments and agencies are managed.

In March 2000, the President of the Treasury Board issued a document entitled *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*. This framework articulates four key commitments: citizen focus, public service values, results and responsible spending. The Secretariat, through advice to the Treasury Board, will assist the Government of Canada in meeting these commitments in an integrated way – one which will consider and balance environmental, economic, social, cultural and ethical interests.

The role of government in the journey towards sustainable development

The 1986 World Commission on Environment and Development (the Brundtland Commission) defined sustainable development as development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.[1] This definition has been adopted in federal legislation and in the amendments to the *Auditor General Act* that established the Commissioner of the Environment and Sustainable Development and serves as a building block for the Sustainable Development Strategy of TBS.

Sustainable development provides a framework for the integration of environmental and social policies and economic development strategies. While it recognizes that development is essential to satisfy human needs and improve the quality of human life, it acknowledges too that development must be based on the efficient and environmentally responsible use of all of our resources: natural, human and economic.

In current work by the Government of Canada on sustainable development, it is defined in terms of integrated decision making, with three major elements:

- the long-term preservation and enhancement of economic, social and natural capital, in order to improve the quality of people's lives and ensure a continuing legacy for the future;
- a horizontal perspective that incorporates social, economic and environmental factors; and
- a recognition of the interdependence of domestic and global activities.

Cohesive societies, ones that balance these elements, consider the social, environmental and economic implications of their decisions and create policy frameworks to unify the goals of government, industry, institutions, communities and individuals. Finding and keeping this balance in all areas of our work is, in essence, the challenge of sustainable development strategies.

To achieve sustainable development, the government must embrace an approach to public policy and delivery that is comprehensive, integrated, open and accountable, and that embodies a commitment to continuous learning, sharing and improvement.[2] Because the federal government cannot make progress on this journey alone, co-operation is an essential element – within the federal government, among different levels of government and – importantly – between government, the private sector and Canadians.

Responsive and well-managed federal organizations, oriented to the needs of citizens and working in collaboration with other levels of government, the private sector and the not-for-profit and voluntary sectors, are critical to the achievement of national goals, including sustainable development. Treasury Board and its Secretariat, acting together as

the government's management board, help the government to manage its human, financial, information and technology resources so that these resources better accomplish the government's objectives and priorities. Supporting the government's efforts to achieve sustainable development complements this role.

Requirement for a sustainable development strategy

In 1995 the Government of Canada set out its plan to transform sustainable development from a concept to action. As a consequence, amendments to the *Auditor General Act* were introduced that require ministers to have their department or agency prepare a sustainable development strategy, table the strategy in the House of Commons and update the strategy at least every three years.

It was intended that each department would use the "lens of its own mandate when examining the concept of sustainable development and in developing the objectives and actions plans that [would] underpin their strategies."[3] The current document is our second Sustainable Development Strategy that demonstrates the commitment of TBS to this approach.

The 1995 amendments also created the position of Commissioner of the Environment and Sustainable Development within the office of the Auditor General. The Commissioner monitors and reports to the Parliament on how well federal departments and agencies, including TBS, meet the objectives and implement the actions set out in their strategies.

In his 1998 and 1999 reports, the Commissioner examined what departments had done to meet the legislated requirement on sustainable development and how well they were implementing their strategies. Although a good first effort, our 1997 strategy was not entirely successful in meeting the Commissioner's expectations.

Nevertheless, the Secretariat gained valuable experience during the development and implementation of the 1997 strategy. In the Sustainable Development Strategy for 2001–03, TBS applied the lessons learned from the earlier strategy, sought suggestions and listened to advice, and has endeavoured – in the words of the Commissioner – "to move up the learning curve."

A Commitment to Continuous Learning and Improvement

The Treasury Board of Canada Secretariat is committed to a process of continuous learning and improvement. Much of the management board's work focuses on continuous improvement: working with departments to refine management policies and standards, approving expenditures, facilitating the exchange of best management practices and improving planning processes. A detailed profile of TBS's mandate, organization and current priorities is provided in Annex 1 and is intended to provide a context for the Secretariat's work.

Sustainable development is both a destination and a journey. When the federal government launched the sustainable development strategy process, it recognized that sustainable development is not a fixed state and will not be accomplished through a one-time effort. Organizations begin with a working definition of sustainable development and, by striving to achieve it, redefine their goals and expand their knowledge, understanding and skills.

Our approach to renewing our sustainable development strategy comprised three steps:

1. Recognizing the challenges ahead (setting directions by means of an "issue scan" and participation in interdepartmental fora);

2. Learning from past experience (conducting an evaluation of the first strategy); and

3. Improving systems and plans (considering key findings and recommendations gathered through consultations with others, amending our plans and implementing required systems).

Recognizing the challenges ahead

Understanding the context within which TBS operates, the influences on our work, and the needs of other departments is essential to developing a meaningful and effective strategy for the Secretariat. The issue scan and consultations are complementary sources of information that provide direction to our work, help us choose priorities and validate our proposed course of action.

In preparing its 2001–03 strategy, TBS relied on several sources to inform its commitments and action plan. These were

- an internal issue scan (survey of our employees and discussions of sustainable development issues for the Secretariat);

- a review by TBS's senior management committee of goals and directions;

- selected consultations of other departments (Natural Resources Canada, Public Works and Government Services Canada, and the Department of Finance Canada);
- other relevant discussions (the Leaders Forum on Sustainable Development and the Manitoba Federal Regional Council workshop on Sustainable Development);
- the interdepartmental committee on sustainable development in government operations;
- annual reports from the Commissioner of the Environment and Sustainable Development; and
- consultation with departments on TBS's discussion paper.

The internal issue scan identified a few areas where TBS's activities have a direct impact on the environment – its own operations and the delivery of the Infrastructure Canada Program. In other areas of its mandate TBS's impact is indirect. Through policies, guidelines, analysis and recommendations, the Secretariat can influence or set the stage for departmental actions that promote sustainable development. The issue scan identified key policy areas in which TBS should continue to play a facilitating role: real property, procurement and asset management, and human resources. The issue scan and the evaluation of the 1997 strategy also underlined the need to understand better the links between sustainable development and our work, and to increase awareness of our achievements in this area in order to stimulate interest and innovative thinking within the Secretariat.

To obtain the perspective necessary for TBS to set appropriate directions and priorities, it is useful initially to look externally, specifically at other departments. Through interdepartmental fora, TBS identified two areas where government-wide action will be required. The first area is progress in integrating sustainable development in government operations and reporting on it, one of the eight themes identified by the interdepartmental committee for co-ordinated action.[4] The second is the federal commitment to address climate change, which will require concerted action in the coming years.

Additional highlights of the issue scan and consultations are provided in Annex 2.

Learning from past experience

In keeping with its general commitment to continuous improvement in programs and service, TBS set up a team in July 1999 to renew its 1997 Sustainable Development Strategy. It began the process of renewal by evaluating the earlier strategy and drawing lessons from it.

The exercise focused thinking within the Secretariat on the next strategy. Findings were presented to senior management and used to establish the framework for the revised strategy. A summary of findings and recommendations for improvement is provided in Annex 3.

In addition to the recommendations from the evaluation, the team also took note of the expectations of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development for the second round of strategies. These are to demonstrate a commitment to continuous improvement; to conduct effective and meaningful consultations; to ensure interdepartmental co-ordination; and to include clear and measurable results and a system for effective implementation of the strategies.

Improving systems and plans

Continuous improvement in any area involves assessing existing conditions, setting targets for improvement, developing plans to meet those targets, monitoring implementation and reporting on progress. Strategies – especially sustainable development strategies – should be seen as part of a cyclical process of taking action and learning from experience, leading to improved policies and programs.

The issue scan, the evaluation and the consultations helped TBS choose its priorities and develop its action plan for the 2001–03 strategy. With this strategy, TBS is addressing some of the internal and external needs and gaps identified:

- more clearly articulated commitments and the introduction of a performance management framework;
- development of an accountability framework and naming of a Sustainable Development Champion for TBS;
- greater internal capacity and awareness;
- incorporation of ideas from other departments and links to key interdepartmental priorities, such as the reduction of greenhouse gas emissions from federal government operations, performance measurement and reporting on sustainable development, and sustainable communities; and
- renewed effort to address operational issues in line with commitments in *Sustainable Development in Government Operations: A Coordinated Approach*.[5]

The 2001–03 Strategy

Citizen participation in government decision making and sound public management are necessary to sustainable development. In its mandate and priorities outlined in Annex 1, TBS pursues sustainable development goals largely in collaboration with all federal departments and agencies. TBS's Sustainable Development Strategy articulates how, by following the modern management agenda of *Results for Canadians* and adhering to the department's core mandate, the Secretariat will advance sustainable development in the federal government.

The TBS Sustainable Development Strategy for 2001–03 is oriented to four goals:

1. Facilitating solutions and supporting departments in achieving sustainable development goals.

2. Investing in infrastructure to improve the quality of life of Canadians.

3. Enhancing the Secretariat's capacity to take sustainable development into account in its programs and activities.

4. Reducing the environmental impact of our operations.

The strategy that follows outlines for each of the four goals the specific results the Secretariat will be seeking and the actions it will undertake to achieve them.

Goal 1: Facilitating solutions and supporting departments in achieving sustainable development goals

TBS is committed to advancing sustainable development in the federal government by helping departments achieve their desired results through leadership and facilitation rather than control. The focus of our strategy is on continuing to find meaningful ways to integrate the principles of sustainable development in policies and programs. We will emphasize two important horizontal issues – performance measurement and reporting, and the commitment to reduce federal government greenhouse gases emissions.

First, in many areas of the TBS mandate, policies are already in place to support the integration of sustainable development principles and environmental considerations in decision making. Such a foundation is in place in the area of real property management, material management and procurement, and human resources management (see the References section in Annex 3). TBS will continue to look at new areas where it can promote sustainable development and will monitor existing policies and frameworks to determine if improvements are needed.

Second, implementing results-based management is a challenging but necessary undertaking initiated in 1995 through the *Managing for Results* agenda. The management system for sustainable development, advocated by the Commissioner of the Environment and Sustainable Development in his annual reports, reflects the same principles and steps

articulated in the modern management agenda adopted by TBS. This earlier commitment has been renewed and strengthened in the 2000 management agenda *Results for Canadians*, which emphasizes working horizontally to improve performance measurement and meaningful reporting.

Third, and finally, TBS will work with departments to make progress on the federal government's commitment to reduce its greenhouse gas emissions by 2010 as part of Canada's commitment to the Kyoto Protocol. Policies in areas such as real property, procurement and motor vehicles play an important role in setting the stage for departmental initiatives to reduce greenhouse gases and in supporting these initiatives. TBS will work interdepartmentally to facilitate progress towards the federal target by conducting analyses, reviewing policies where necessary and improving the collection and reporting of information to track progress.

Goal 1 – Objectives

1. Consider sustainable development in TBS policy development and programs.
2. Work with departments to improve performance measurement and reporting of sustainable development commitments.
3. Partner with departments to reduce greenhouse gas emissions from federal government operations.

1. Consider sustainable development in TBS policy development and programs

Work in five areas of TBS's mandate is expected to make a difference in the way departments manage for sustainable development.

(i) Steps towards integrating sustainable development in decision making

Consistent with the Government's commitment to emphasize sustainable development in decision making,[6] TBS is committed to developing and applying a framework to guide the application of strategic environmental assessment to the development and revision of its policies and programs. This will enable Treasury Board ministers to consider, when appropriate, the scope of potential environmental impacts of proposed policies or programs of the Board and to mitigate them.

Because of the increasingly horizontal nature of issues and the shift away from prescriptive management by rules to results-based management, we must develop a workforce and culture that understands and manages risk in the context both of prudence and innovation. The risk-management approach increases our grasp of the consequences of our decisions, while permitting greater integration of various aspects of any decision (legal, social, economic, environmental). A new integrated risk-management framework is being developed by TBS to serve as a tool for departments to manage issues, provide a basis for anticipatory thinking and improve decision making.

Treasury Board Ministers have recently approved the Service Improvement Planning Initiative that promotes citizen-centred service delivery through departmental service improvement plans. These plans will focus on citizen-identified priorities for service improvement in order to improve client satisfaction by 10 per cent by 2004–05. In its role as facilitator in this initiative, TBS will ensure that the guidebook and related tools for implementing service improvement planning identify sustainable development as an issue to be considered in the development of service improvement plans.

Actions

- Develop and apply a framework for the application of Strategic Environmental Assessment (SEA) to TBS policies and programs
- Develop and promote a risk-management framework, guides and tools for government-wide use
- Consider sustainable development in tools for citizen-centred service delivery

(ii) Greening real property

The foundation for protecting and preserving the environment when acquiring, using and disposing of real property was established by the Treasury Board *Real Property Environment Policy*, revised most recently in 1998. The development of the Contaminated Sites Management Framework will give added guidance to federal government managers of real property in the form of policies, guidelines, standards and reference materials. The elements of the framework will be developed in partnership with the interdepartmental Contaminated Sites Management Working Group. While several departments are taking a very active role in managing and cleaning up their contaminated sites, the intent of the framework is to provide guidance to all departments and ensure a consistent approach to the management and reporting of these sites.

Actions

- Strengthen all the elements of the real property suite of policies to encourage the greening of real property
- Develop the elements of the contaminated sites framework (for example, guidelines for "brownfields," due diligence, management plans)

(iii) Greening federal purchasing

Many departments in the federal government have taken first steps in examining ways they can reduce the environmental impact of the goods and services they acquire. Examples can be found in the management of fleet requirements; in the acquisition of

green products; in the inclusion of selection criteria for requests for proposals; in the terms and conditions of contracts for services; and in the identification of new suppliers and green products catalogues. The role of material managers has evolved over past decades to include, as set out in the *TBS Materiel Management Policy*, purchasing strategies; logistics planning; life-cycle costing of acquisition alternatives; and the solving of daily operational and maintenance problems. Promoting the acceptance and use of environmentally sound products and practices is an integral part of the function of the departmental material manager. With a framework in place for material management, TBS continues to monitor its application and to collaborate with other departments, particularly Public Works and Government Services Canada and Environment Canada, to develop new tools and guidance for material managers and departments.

Two related challenges have been identified by departments in recent years: how to improve federal accountability and reporting in an environment characterized by a high number of decentralized decisions; and how to overcome the barriers to a more systematic implementation and tracking of "green" procurement. Interdepartmental collaboration was required to understand these challenges better and design appropriate solutions.

To this end, the Treasury Board Advisory Committee on Contracts (TBACC) formed a working group in November 1999 to advance the application of sustainable development principles in the procurement activities of the federal government. To promote the procurement and use of environmentally responsible goods and services, the group has begun work to review and document best procurement practices in the federal government with a view to developing a strategy based on them. TBS's commitment is to work interdepartmentally to implement the recommendations of the TBACC.

Actions

- Implement the recommendations of the Treasury Board Advisory Committee on Contracts with respect to green procurement in the federal government

(iv) Sustainable communities and the Service Canada Initiative

The Service Canada Initiative helps departments and agencies develop one-stop access for Canadians to government services through key service-delivery channels – in person, electronically and by telephone. This initiative promotes sustainable development by locating services from different departments in common facilities (*co-location*), thereby creating efficiencies beneficial for the environment. It also promotes the use of electronic services over paper correspondence and enables clients to use the telephone rather than visit a service site.

In 1999–2000, over 110 access centres were opened, the Canada site on the Internet was upgraded and the 1-800-O CANADA general enquiry line was enhanced. As the Service

Canada initiative develops, participating departments and agencies will be encouraged to measure its impact on the environment.

Actions

- Encourage departments to measure the impact of the Service Canada Initiative on the environment

(v) Sustainable development and information technology

TBS is working with departments to support the affordable and responsive delivery of government services through the strategic use of Information Management and Information Technology (IM/IT), and, in doing so, to deliver the following:

- a strategic IM/IT infrastructure that provides a secure and trusted environment in which to conduct business with citizens and the private sector;
- integrated governance frameworks to manage risks, guide investments and set standards; and
- a world-class government IM/IT workforce.

In line with these objectives and with the vision for the future set out in *Results for Canadians*, the major IM/IT initiative for the Secretariat and the public service is Government On-Line. Government On-Line will see information about key programs and services available electronically over the Internet by December 2000. The electronic medium will offer to citizens on demand information that is simple to change and update, with no need for paper. As a result, Government will have to produce, store and distribute fewer printed materials.

Actions

- Reduce the demand for paper by putting information about key government programs on the Internet
- Promote pilot and pathfinder projects that support the delivery of services electronically

A key component of Government On-Line is the Federated Architecture initiative, which allows for the development of common and shared IM/IT infrastructure components for government-wide use. It supports sustainable development by reducing the duplication of physical equipment and assets, as well as the human and financial resources needed to manage similar or identical systems and components in several departments.

The ultimate goal of Government On-Line is secure, seamless electronic service delivery available to citizens by December 2004. By developing strategies and frameworks to guide Government On-Line and monitoring progress and activities, TBS strategically

enables departments' individual GOL programs to improve the delivery of services, many of which services promote sustainable development.

2. Work with departments to report sustainable development commitments and to improve performance measurement

Critical to the achievement of federal government goals, including sustainable development, are sound resource management and a focus on results for Canadians. TBS is therefore modernizing the way it exercises its comptrollership responsibilities, orienting itself more towards results and away from an emphasis on individual transactions and approvals. This represents a long-term effort to develop standards and practices to integrate financial and non-financial performance information, to assess and manage risk properly, and to ensure appropriate control systems. It also represents an effort to improve the way in which the government assesses its performance and reports to Canadians.

The implementation of a comprehensive performance management framework requires wide-ranging changes that cannot be tackled all at once. Areas where changes are being introduced include accounting practices, indicators to assess performance, new roles and responsibilities, and the establishment of monitoring activities.

(i) Government accounting to support sustainable development

Using energy, water and waste disposal services more efficiently saves money, conserves natural resources, and prevents pollution. Therefore, accounting practices and financial reporting can play an important role in helping managers address environmental issues.

Under the new Financial Information Strategy (FIS), federal departments are currently implementing a new model of accounting and financial record-keeping that more closely resembles private sector practices. The FIS will bring benefits to departments such as a modern accounting and financial management environment; improved management information for decision making purposes; improved cost information; and an ability to benchmark with outside clients and stakeholders.

TBS will work with departments to determine whether cost data on selected aspects of departmental environmental management systems (for example, solid waste disposal and energy use) are available and can be reported easily. TBS will share and discuss its findings with departments.

Adopting full accrual accounting under the FIS will have an important effect on the way that the federal government manages its assets and liabilities. One change will be in the way that the government deals with contaminated sites. The TBS has issued a draft policy on Accounting for Costs and Liabilities Related to Contaminated Sites. This will provide guidance to custodial departments for determining and reporting the liability of the government for the remediation of contaminated sites. While the policy is expected to be finalized and effective when FIS and accrual accounting are fully implemented (during 2001–02), custodial departments are now reporting to TBS as part of the annual valuation of assets and unrecorded liabilities conducted for Public Accounts.

Considerable work remains on the identification and assessment of specific sites and on the development of management plans. While responsibility for the management, including the financing of assessment and remediation rests with individual departments, TBS is helping departments develop their inventories of sites in accordance with the requirements of the Treasury Board *Federal Contaminated Sites and Solid Waste Landfills Inventory Policy*, approved in 2000. The combination of new accounting methods, support for the establishment of databases of sites, and the overall management framework is intended to encourage a federal government-wide approach to managing and reporting on this issue.

Actions

- With departments, examine the availability of cost data in relation to departmental environmental management systems
- Establish a database on federal contaminated sites and solid waste landfills
- Finalize the policy on accounting for costs and liabilities related to contaminated sites

Assist departments in the development of their inventory, in the quantification of management plans for contaminated sites and in the assessment of their liabilities for these sites

(ii) Reporting performance

Information on performance is important for two reasons: to hold government accountable for its commitments and to inform the decisions and opinions of Canadians and decision-makers. Since 1995, TBS has been leading a long-term undertaking that emphasizes a management approach focused on results in planning, learning and reporting. In her annual report, *Managing for Results*, the President of the Treasury Board has highlighted the success of some departments and agencies using the new approach, as well as results and performance information on key initiatives in which more than one department or jurisdiction are working together.

Departments are increasingly working collaboratively on shared issues and forming partnerships with others outside the federal government to achieve results. Tracking progress and reporting on results in this environment is challenging. This is even more the case with a subject like sustainable development, in which boundaries are constantly changing. Many have recognized the need to develop comparable indicators and common reporting frameworks, and to share information and best practices. In 1999 TBS examined the information on sustainable development reported by departments as part of their 1998 Departmental Performance Reports. This examination contributed to the discussion of the feasibility of a government-wide framework on performance reporting.

Actions

- In collaboration with departments, establish a framework, including indicators, for reporting

performance on sustainable development

While many initiatives, inside and outside government, are underway to seek consensus on indicators of sustainable development in Canada,[7] there is greater expectation that departments will report on the environmental effects of their own operations. In 2000, under the leadership of Public Works and Government Services Canada, departments have rekindled efforts to take sustainable development into account in their operations and to report on it.[8] As part of this horizontal initiative, TBS will work with departments to develop and implement a common framework, examining ways to ensure meaningful and streamlined reporting of results through the departmental performance reports.

3. Partner with departments to reduce greenhouse gas emissions from federal government operations

Addressing climate change is one of the federal government's key environmental priorities. The government is committed to showing leadership by reducing emissions from its operations by 31 per cent from 1990 levels by 2010. "Since 1990, through building retrofits, better fleet management, strategic 'green power' purchases, and the downsizing of operations, the Government of Canada has already achieved a 19-per-cent reduction. The Government of Canada will reduce its emissions by a further 12 per cent by 2010."[9] Eleven departments, responsible for 95 per cent of federal emissions, are to achieve this target; they also have the task of tracking their emissions and reporting on progress annually. As a small, non-custodial department, TBS is not one of the eleven. It will, however, be working with designated departments in three areas key to meeting the federal target: federal buildings, the federal fleet and leadership in the workplace.

(i) Federal buildings

Federal buildings produce approximately 66 per cent of federal emissions. Emission reductions are achieved by retrofitting existing buildings with energy-saving lights, motors, windows, control systems and boilers, and by incorporating energy-efficiency measures into the design of new facilities. TBS will join the designated departments in working towards the reduction of federal government emissions by exploring ways in which current policies and tools, such as the Directory of Federal Real Property, might help manage the federal efforts and track progress.

The ability to report on an individual and aggregated property basis has been available for federal property for many years, using the Directory of Federal Real Property (DFRP). It is not currently possible, however, to report at the level of individual buildings and facilities. TBS will work with departments administering real property to improve the ability to track environmental information, such as energy use, at a more detailed level. It will do so through the development of a unique building identifier for each federal building. As part of this project, TBS will also establish information management standards that will support the collection and analysis of performance measurement data.

Actions

- Support interdepartmental efforts to establish plans, processes and policies for the reduction of federal emissions of greenhouse gases

- Expand the Directory of Federal Real Property and departments' ability to track environmental information at the facility level

(ii) A responsibly managed federal fleet

Transportation accounts for approximately 33 per cent of federal emissions, most of which (75 per cent) are attributable to off-road vehicles such as ships, planes and military vehicles. Yet the size of the rest of the fleet – some 22,796 motor vehicles in 1998 – and how it is used, present opportunities to reduce emissions. Options include reducing the fleet size, sharing and pooling vehicles in urban areas, and integrating the cost of greenhouse gas emissions in the evaluation of vehicle life-cycle costs. TBS continues to discuss options and investigate solutions in greening the fleet with departments (including the eleven designated departments) and will review its policies and regulations to see that they help to reduce emissions as much as is practicable.

The President of the Treasury Board tables an Annual Report on the Application of the *Alternative Fuels Act*. This document provides an indication of the federal government's progress in expanding the use of alternative fuel vehicles in the federal fleet, and ultimately in reducing harmful emissions. Through the implementation of the *Alternative Fuels Act* and the *Motor Vehicle Policy*, as well as the work of the Interdepartmental Committee on Fleet Management, TBS plays an active role in improving the management of the federal fleet.

Actions

- Review and update, as needed, the policy and tools for the management of the federal motor fleet

- Encourage departments to improve their performance under the *Alternative Fuels Act* and monitor their progress

(iii) Leadership in the workplace

Government employees travelling to and from work and on business travel have an important impact on traffic congestion, air pollution and the emission of greenhouse gases causing climate change. As part of the federal commitment to addressing climate change, TBS will be engaging departments to examine options and implement solutions that can help federal employees reduce emissions from their work-related travel. As part of this process, we will identify measures, programs and policies (in particular, concerning the setting of parking fees, incentives for car-pooling and the use of public

transportation) that present the greatest potential to reduce greenhouse gas emissions across the federal government. We will also examine how they can be implemented by departments.

In December 1999 the Treasury Board approved the government's *Telework Policy*. It is expected that flexible work arrangements such as teleworking will have benefits to communities, the environment and the employer, and that they will enable employees to balance better the demands of work and their personal lives. The focus of the next three years will be on implementing, promoting, monitoring and measuring the effectiveness of the policy.

Actions

- Create an interdepartmental team to examine options for reducing emissions from work-related employee travel and to guide pilot projects
- Promote telework throughout the Public Service during Public Service Week, Environment Week and through other selected opportunities
- Develop a telework learning module for managers to help implement the *Telework Policy*
- Monitor the effectiveness of the *Telework Policy* by measuring adherence and benefits in selected departments
- Conduct a study to identify barriers to the adoption of the policy

Goal 2: Investing in infrastructure to improve the quality of life of Canadians

The quality of our infrastructure, especially municipal infrastructure, directly affects the quality of life in all Canadian communities. The state of our water and sewage treatment facilities; solid waste management and recycling facilities; local transportation infrastructure (such as urban transit, roads and bridges); affordable housing; and cultural and recreational facilities has an impact on our quality of life and may have important environmental implications.

The federal Infrastructure Canada Program is a good opportunity to encourage communities, organizations and governments in partnership to start viewing infrastructure needs through a 21st-century lens. This means seeing the links between our investments in infrastructure, objectives for the environment and support for the knowledge economy. It also means encouraging the use of new technologies and best practices, such as water-metering, methane gas recapture and so forth.

The Government of Canada's renewed Infrastructure Program began operations in 2000 with the allocation of $2 billion of infrastructure investments over a six-year period to 2005–06. The purpose of the program is to improve urban and rural infrastructure in

Canada. This will enhance the quality of the environment and support long-term economic growth, improve community infrastructure, and build 21st-century infrastructure through best technologies, new approaches and best practices.

Goal 2 – Objectives

1. Meet investment targets for green municipal infrastructure.

2. Apply the *Canadian Environmental Assessment Act*.

1. Meet investment targets for green municipal infrastructure

Infrastructure Canada's first priority is "green municipal infrastructure." It is estimated that at least 47 per cent of the $2 billion federal investment will be directed to infrastructure that will improve the quality of our environment. Investments within the "green envelope" will include projects related to water and wastewater systems, water management, solid waste management and recycling, and capital expenditures to retrofit or improve the energy efficiency of buildings and facilities owned by local governments.

Secondary priorities of the program include local transportation infrastructure (including intelligent transportation systems); cultural and recreational facilities; infrastructure that supports tourism; rural and remote telecommunications; high-speed Internet access for local public institutions; and affordable housing. Many of these investments will help meet federal environmental and sustainable development objectives. For each project, applicants will be required to list the expected benefits, including environmental benefits, provide data on the current situation to establish a baseline and present information on the anticipated changes resulting from the project's implementation.

TBS will partner with others to support the development of information products to provide guidance to municipalities and project proponents in the development of sustainable municipal infrastructure. In 2000, TBS provided funding to the Federation of Canadian Municipalities for the development of the *National Guide to Sustainable Municipal Infrastructure* in partnership with the National Research Council. The Guide will provide municipal governments with a compendium of technical best practices for infrastructure planning, construction, maintenance and repair. Promotion and use of this guide is expected to produce more innovative designs and construction techniques for projects proposed under the Infrastructure Canada Program. Municipalities adopting best practices will also see long-term savings and better environmental performance.

Actions

- Ensure targets for green infrastructure are met through the application of screening and ranking criteria

- Promote the development and use of the *Guide to Sustainable Municipal Infrastructure* of the

TBS will report annually through its Departmental Performance Report (DPR) on program progress and perform annual compliance audits in the context of the application of the *Canadian Environmental Assessment Act* as described below. The program's overall performance, including how it met environmental objectives, will be assessed as part of two national program evaluations in 2004 and 2007.

2. Apply the Canadian Environmental Assessment Act

Under the Canada Infrastructure program, TBS is working with provinces and municipalities to address their priorities and establish targets for green infrastructure investments. The program will integrate several mechanisms, particularly at the early stages of project development, to address the environmental factors associated with proposals and approved projects.

Actions

- Subject all projects, unless excluded under the Exclusion List Regulations of the *Canadian Environmental Assessment Act*, to an environmental assessment in accordance with the Act
- In accordance with the Act, ensure mitigation measures are identified prior to project approval, and follow up, if necessary, during project implementation
- See that annual independent compliance audits are performed

A pre-condition of project approvals will be environmental assessment of projects, including the identification of mitigation measures needed to meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA). TBS will also ensure that independent compliance audits are conducted annually in each jurisdiction, which would include evaluation of project compliance with environmental legislation.

Goal 3: Enhancing the Secretariat's capacity to take sustainable development into account in its programs and activities

All governments, including the Government of Canada, face increasingly complex policy issues that cut across disciplinary, program and sectoral lines. Sustainable development is such an issue. More than ever, effective policy work depends on having a broad base of knowledge and an understanding of interrelated events, as well as greater co-ordination and collaboration across departments and a more open, participatory and transparent process of policy development.

Moreover, the Public Service is in the midst of a period of rejuvenation. Such renewal poses challenges, but more importantly it presents opportunities to demonstrate government values. For example, it offers an occasion to create an exemplary workplace, one where employees are well-equipped to tackle current issues. Increasing the capacity to understand and respond to changing Canadian values and needs is a long-term proposition. It has a place in sustainable development strategies.

As a learning organization with a culture that values innovation and continuous improvement, TBS will work on three fronts to develop a better understanding of the links between sustainable development and how it carries out its mandate. TBS will

- raise awareness of sustainable development among managers and employees;
- provide targeted training; and
- undertake case studies on selected issues to understand better the links between its work and sustainable development.

Goal 3 – Objectives

1. Increase awareness among TBS employees of the government's sustainable development commitments.

2. Enhance TBS's capacity to provide comprehensive analysis that takes sustainable development into account.

1. Increase awareness among TBS employees of the government's sustainable development commitments

The success of TBS's sustainable development strategy depends on the direct involvement of all employees, including senior management. TBS will promote a better understanding of sustainable development and its links to TBS's mandate and initiatives among management and employees.

TBS will promote the integration of sustainable development values in the workforce, ensuring that competencies in key areas include knowledge of sustainable development principles and objectives. Sustainable development principles will become an essential component of TBS's orientation program and of selected training programs.

Actions

- Develop a communication strategy for TBS employees and management (including actions under the heading of Goal 4 – Reducing the environmental impact of our operations)
- Conduct a baseline survey and follow-up surveys to assess the impact of the communication strategy on awareness

- Develop new materials to raise awareness of sustainable development within TBS
- Include strategic communications in orientation packages and sessions for new employees
- Develop a TBS network and referral tool for sustainable development

2. Enhance TBS's capacity to provide comprehensive analysis that takes sustainable development into account

In the journey towards sustainable development, change and uncertainty are par for the course. Greater understanding of the challenges before us will stimulate innovative thinking.

TBS will build on existing knowledge and capacity to expand the scope of its analyses, examine the sustainable development challenges facing other departments, gain a broader understanding of the impact of its work, and ensure consistency in analyses when taking sustainable development into account.

Many departments and agencies implementing sustainable development strategies have gained experience and developed capacity in the area of training for sustainable development. TBS will look for opportunities to collaborate with other departments in the development and delivery of training to its employees and in the development of tools for raising awareness.

Actions

- Include sustainable development in the curriculum of management training courses for TBS
- Develop appropriate sustainable development training material and promote training opportunities relevant to sustainable development for TBS employees
- Develop case studies on selected sustainable development issues relevant to TBS's mandate

Goal 4: Reducing the environmental impact of our operations

It has long been recognized that the way the federal government manages its day-to-day operations has an important impact on Canada's overall sustainable development performance. From the 1992 *Code of Environmental Stewardship to Sustainable Development in Government Operations: A Coordinated Approach*, released in 2000, many accomplishments and challenges have marked the evolution of the federal government's first commitment to greening its operations. Over the years, the challenges related to greening operations have brought departments together to develop the

necessary tools, share experiences, and provide reports on progress to Parliament and Canadians. Through their sustainable development strategies, departments can indicate the progress they expect to make as they continue to incorporate sustainable development in their operations.

The scope of TBS's operations is small compared to those of other departments. There are some 1,500 employees spread over a few buildings, with the majority at one central location in downtown Ottawa. As a non-custodial department, TBS is not directly responsible for the renovation, operation and maintenance of the space it occupies. Yet there are several areas of direct responsibility where TBS can reduce the impact on the environment of work-related activities (for example, solid waste generation and the energy used by equipment). Although many small actions may not seem significant when viewed individually, their combined impact can be impressive. Good communication and feedback will be key to motivating employees to adopt new practices that will reduce TBS's impact on the environment.

Goal 4 – Objectives

1. Improve employee awareness of the environmental impact of our operations.

2. Develop tools and implement programs to support the implementation of best practices.

1. Improve employee awareness of the environmental impact of our operations

Effective communication underpins TBS's greening initiatives. We will develop a comprehensive communications plan to raise awareness of environmental issues relevant to TBS operations and identify ways for employees and external parties to contribute to greener government operations.

A clear, consistent communication plan will foster support for green initiatives and participation in them. Incorporating these initiatives, with emphasis on waste management and energy use, will reduce the impact of TBS's operations on the environment.

Actions

- Develop and implement a communications strategy to encourage the adoption of best practices
- Promote Earth Day and Environment Week

2. Develop tools and implement programs to support the implementation of best practices

During the course of the past three years, several programs have been established to provide information and means to employees to reduce the impact of their activities on the environment (for example, multi-material recycling, paper-save program, pantyhose collection, Canadian Book Exchange, Computers for Schools and laser-cartridge toner recycling). Determining what has worked and discovering opportunities for further progress will form the first part of the next strategy.

TBS will pay particular attention to measurement and reporting in the five areas where it has direct influence: solid waste generation, electrical consumption by plug-in equipment (plug-load energy consumption), fleet management, procurement and the use of toxic substances. Where TBS operations have an important impact on the environment, benchmarks and targets will be established, using, where appropriate, the common measures set out in *Sustainable Development in Government Operations: A Coordinated Approach*. In areas where further progress is needed, measures or program enhancements will be put in place. For example, tools, guides and training to support existing or new programs will be available to address shortfalls and direct progress towards the established targets.

Actions

- Review existing programs
- Establish baselines and benchmarks for progress in five areas (solid waste, energy use, fleet management, procurement and toxic substances)
- Develop inventories in key areas for regulated substances (e.g., ozone-destroying halons used in fire extinguishers)
- Promote the use of ethanol-blended fuel for TBS's two vehicles
- Develop a purchasing guide and provide related training

Performance Management Framework

Developing performance measures and reporting on them are widely recognized as necessary elements of good results-based management. While useful for planning purposes and as a management tool, performance indicators will also help Canadians assess progress in achieving our sustainable development goals.

As part of its strategy, TBS has developed a performance management framework with three components:

- *performance measures* to assess progress against the commitments under the strategy;
- *an accountability framework* to identify the responsibilities of the various sectors and branches within TBS; and
- *a reporting strategy* to set out when, how and to whom TBS will report progress on the various elements of its strategy.

Performance measures

There are many challenges associated with the establishment of performance measures. Establishing benchmarks, sometimes where no measurements have been made before, is a prerequisite to assessing progress and eventually to setting targets. Where TBS is not the delivery agent or has limited influence on the outcomes, performance measures will offer indirect measures of final outcomes. Work will continue during the next three years to adopt meaningful measures to assess progress and, where possible, set targets.

Table 1

SDS Performance Measures and Targets

Objectives	Performance Measures	Targets
GOAL 1—Facilitating solutions and supporting departments in achieving sustainable development goals		
1.1 Consider sustainable development in TBS policy development and programs	TB real property policies consistent with SD principles Elements of the contaminated sites management framework created Recommendations from the Treasury Board Advisory Committee on Contracts implemented Departments consider SD in service improvement plans Framework for the application of Strategic Environmental Assessment	All TB real property policies consistent with SD principles Completion of all elements by 2003 Framework completed by 2002
1.2 Work with departments to report sustainable development commitments and to improve performance measurement	Departments reporting on sustainable development through Departmental Performance Reports (DPRs)	By 2002, revised reporting guidelines for DPRs By 2004, departments meet the guidelines
1.3 Partner with departments to reduce greenhouse gas emissions from federal operations	Number of vehicles in the federal fleet using alternative fuels	
GOAL 2—Investing in infrastructure to improve the quality of life of Canadians		
2.1 Meet investment targets for green municipal infrastructure	Number of green investments Improved environmental conditions: air quality, water quality, solid waste management, lower energy consumption	Meet target for investments in green municipal infrastructure set in each federal-provincial and federal-territorial agreement by 2007
2.2 Apply the *Canadian Environmental Assessment Act*	Environmental Assessment completed by implementing agencies where required by the Act Mitigation measures in place where required	
GOAL 3—Enhancing TBS's capacity to take sustainable development into account in its programs and activities		
3.1 Increase awareness among all TBS employees of the government's sustainable development commitments	Employee awareness Management awareness	Will be established after benchmarks are set

Objectives	Performance Measures	Targets
3.2 Enhance TBS's capacity to provide comprehensive analysis that takes sustainable development into account	Number of people trained Establishment of new commitments in new areas of TBS's work	
GOAL 4 – Reducing the environmental impact of our operations		
4.1 Increase employee awareness of the environmental impact of our operations	Participation rate in programs Number of hits on the InfoSite page, "Greening the Office"	To be set after benchmarks are established To be set after baseline is established
4.2 Develop tools and implement program to support best practices	Evaluation of existing programs Number of programs with baseline data Inventories for environmentally harmful substances Program performance: Solid waste: percent of solid waste reduced; amount of recycled material Fleet: volume of ethanol fuel purchased per year Energy use: specific measure to be selected according to the requirements of the Leadership Challenge or program for tracking of federal greenhouse gas emissions Completion and use of the purchasing guide	100 per cent of programs evaluated by 2002 100 per cent of programs have baseline data by 2003 100 per cent of regulated substances inventoried To be set after baseline is established 100 per cent of acquisition card-holders trained by end of 2003 60 per cent of acquisition card-holders are satisfied by end of 2003

Accountability Framework

All branches and sectors of TBS are involved in planning and implementing the strategy. Accordingly, each branch and sector is responsible for preparing and delivering different elements of the strategy (Table 2), measuring performance, and reporting on progress in accordance with the reporting framework outlined in the next section. To guide and oversee the implementation, TBS has named the Assistant Secretary for the Economic Sector as champion. The mandate of the champion is to facilitate collaboration on issues of common interest within TBS, consolidate progress reports, co-ordinate the continuous learning process and revisions to the strategy, and act as the point of contact on sustainable development matters.

An internal TBS Working Group will provide direction to internal communication, monitoring and reporting activities. Various TBS Senior Management Committees may be called upon to review progress and provide direction as required.

Reporting Framework

Reporting on performance will be used both as an internal management tool and to communicate progress to Canadians. Under the co-ordination of the TBS Working Group on sustainable development, progress reports will be prepared for three main groups:

- *Canadians* on an annual basis through the Departmental Performance Report;
- *TBS senior management* twice per year; and
- *TBS employees* twice per year or more frequently, depending on milestone achievements, using the TBS Intranet site and other communication vehicles.

Table 2

Accountability Framework for Sustainable Development Strategy

	Comptrollership	Chief Information Officer	Human Resources	Service and Innovation	Corporate Services	Program Sectors	National Infrastructure Office
GOAL 1 — [illegible]							
1.1 Consider sustainable development in TBS policy development and programs	■	■	■	■	■	■	■
1.2 Work with departments to improve performance measurement and reporting.	■					■	
1.3 Partner with departments to reduce greenhouse gas emissions from federal government operations	■		■				
GOAL 2 — [illegible]							
2.1 Meet investment targets for green municipal infrastructure							■
2.2 Apply the *Canadian Environmental Assessment Act*							■
GOAL 3 — [illegible]							

3.1 Increase awareness among TBS employees of the government's sustainable development commitments			■			■	
3.2 Enhance TBS's capacity to provide comprehensive analysis that takes sustainable development into account			■			■	
GOAL 4 *Reducing the environmental impact of our operations*							
4.1 Increase employee awareness of the environmental impact of our operations			■		■	■	
4.2 Develop tools and implement programs to support the implementation of best practices					■		

Annex 1: The Treasury Board of Canada Secretariat

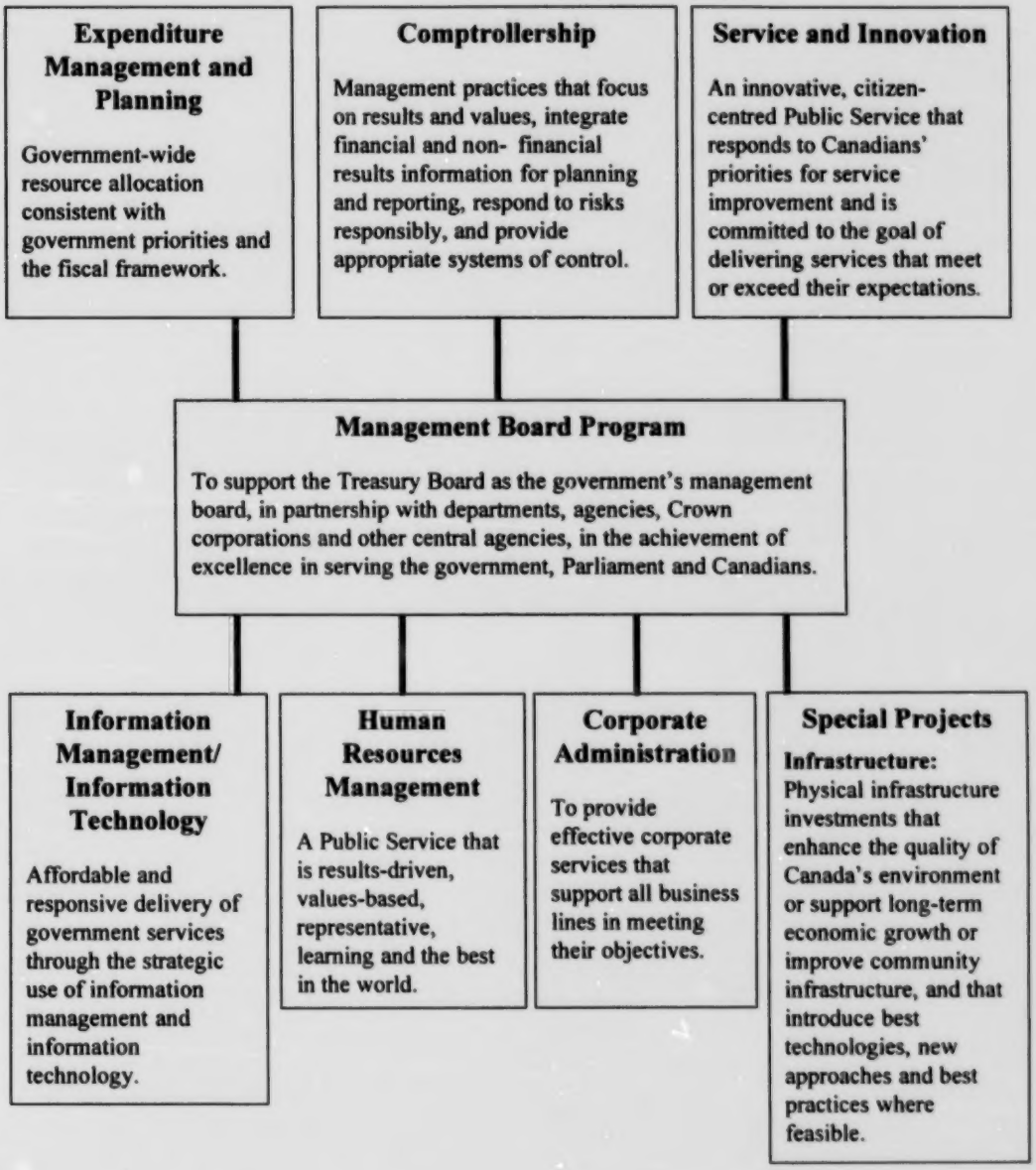
The Treasury Board of Canada – one of four Cabinet committees of the Queen's Privy Council for Canada -- was established in 1867 and given statutory powers in 1869. The Board consists of the President of the Treasury Board (Chairperson), the Minister of Finance and five other ministers appointed by the Governor in Council.

The Treasury Board is the employer and general manager of the Public Service. Its administrative arm, the Treasury Board of Canada Secretariat, is responsible for the central administration of the Public Service, for government contingencies and centrally financed programs, and for employer contributions to insurance plans. TBS delivers a program that carries out the legislated responsibilities of the Treasury Board. These responsibilities derive from the broad authority of the *Financial Administration Act*, as well as from several other Acts: the *Public Service Staff Relations Act*; the *Public Service Superannuation Act*; the *Official Languages Act*; the *Employment Equity Act*; the *Federal Real Property Act*; and the *Public Service Employment Act*. Additional responsibilities under the *Access to Information Act*, the *Alternative Fuels Act* and the *Privacy Act* rest with the President of the Treasury Board as Minister.

The Management Board and the modern management agenda

In June 1997 the Prime Minister designated the Treasury Board as the government's Management Board. This designation did not replace the traditional roles of the Treasury Board and its Secretariat,[10] but overlaid these traditional roles with new responsibilities. The management board philosophy recognizes that the Government of Canada is too big for a "one-size-fits-all" management style. This means that the management board, as well as departments and agencies, must strike a balance. The management board and its Secretariat must be flexible enough in delegating authority and setting administrative rules to support initiative and common sense, while maintaining sufficiently rigorous standards and control systems to ensure clear accountability. This means moving toward a management regime based on leadership and values, well-defined standards and sound risk management, with the right systems in place to ensure effective control.

To fulfil this mandate, the Treasury Board of Canada Secretariat is organized as shown below.



Agenda and priorities

Improving management requires continued effort, and TBS acts as a catalyst for change and improved governance. In April 2000, TBS presented the modern management agenda that builds on earlier initiatives such as Program Review and "Getting Government Right." The modern management regime set out in *Results for Canadians*, by requiring managers to focus on results and report on performance in ways that make sense to Canadians, will help departments and agencies achieve their sustainable development objectives.

Results for Canadians commits the government to excellence by focusing efforts on four key commitments: citizen focus, values, results, and responsible spending. As part of this agenda, TBS is leading work across government on the following medium-term initiatives:

- ***Citizen-centred Service Delivery*** – improving access to services and increasing client satisfaction.
- ***Government On-Line*** – giving Canadians secure, reliable on-line access to federal services.
- ***Modern Comptrollership*** – integrating financial and non-financial performance information, implementing sound risk management, ensuring appropriate control systems and updating related management policies.
- ***Improved Reporting to Parliament*** – improving the quality of information provided to parliamentarians on programs and results.
- ***Program Integrity*** – ensuring existing programs are adequately structured and receive sufficient resources.
- ***Developing an Exemplary Workplace*** – creating a workplace that fosters the leadership and participation needed to carry out this agenda for management change.

Annex 2: Consultations

The Government of Canada highlighted the importance of consultations in preparing sustainable development strategies. Consultation is intended to help departments identify issues related to the implementation of sustainable development and set priorities among a range of possible objectives and actions required to meet them. In preparing the current strategy, TBS adopted a consultative approach that is intended to fulfil four key objectives:

1. To promote awareness within TBS of the renewal of the Sustainable Development Strategy and to generate support for its implementation;

2. To obtain comments from TBS staff and management on the goals, commitments to results, implementation plan and targets associated with the strategy;

3. To seek comments and support for the proposed goals, results and implementation plan of the strategy from other government departments; and

4. To identify potential partners for reaching the objectives and to find opportunities to link to other departments' sustainable development strategies.

TBS's approach to consultation was not centred around one event, but rather relied on a series of exchanges and meetings held throughout the year. Meetings held with staff and management committees within TBS, consultations with other departments preparing strategies, interdepartmental meetings on sustainable development strategies and input from members of the Interdepartmental Network on Sustainable Development Strategies (INSDS) helped set priorities and identify actions for the Secretariat. Finally, direct written feedback from seven departments validated TBS's priorities and improved the strategy's action plan.

What we heard

The Secretariat considered all comments and incorporated most suggestions as part of this strategy. Here is a summary of comments:

- All branches within TBS highlighted the need to enhance internal capacity to understand better the links between sustainable development and the work of the Secretariat.

- TBS needs to improve the presentation of its strategy by clearly identifying its goals and objectives, and to set performance measures and establish an accountability framework.

- The majority of departments that provided comments noted opportunities for collaboration and shared work in training and in increasing the awareness of employees of SD issues.

- TBS should consider ways to enhance the "green" hotel system under the government travel directive.

- TBS should consider undertaking a government-wide assessment of the resource implications of implementing sustainable development strategies. In doing so, it should take into account the changes needed to manage horizontal issues effectively within the federal government.

- Two departments highlighted the importance for TBS to demonstrate how some of its work will contribute to the eight horizontal themes for sustainable development, particularly the themes of sustainable communities, knowledge and information/ indicators and reporting, and sustainable development in government operations.

- Many departments requested information, not included in the discussion paper, on TBS's mandate and the context for the strategy.

- The four goals defined in the strategy and the emphasis on addressing climate change and sustainable development indicators are appropriate.

- A database of contaminated sites is an important deliverable with the potential for a wide range of interdepartmental uses.

- A few of TBS's proposals (investment targets under Infrastructure Canada and under Leadership in the Workplace) offer opportunities to work towards sustainable communities.

- The relationship between sustainable development and IM/IT work needs to be clarified. Examples of benefits would be useful.

- Several departments stressed the importance for TBS to share experience, tools and

methods that will help advance sustainable development in the federal government. Interest was expressed in the new risk-management framework and best practices for federal green procurement.

- TBS should examine options to reduce the impact of employee commuting, particularly the setting of parking fees and incentives for car-pooling and the use of public transit.

Annex 3: Evaluation of the 1997 Strategy

As a first step in the renewal of its strategy, the Secretariat conducted an assessment of its 1997 Sustainable Development Strategy and how it was implemented. Relying on diverse sources of information,[11] it drew conclusions on four aspects of the work since 1997: the scope and goals of the strategy; the accountability and reporting frameworks; the way the strategy was implemented; and performance as measured against what TBS said it would do in 1997.

Accomplishments

TBS's accomplishments under the 1997 strategy can be found in its Departmental Performance Reports (DPRs) for 1998 and 1999. Highlights include the following:

- The Government's Travel Directive was amended to reflect social, economic and environmental considerations.
- The *Telework Policy* was approved in 2000.
- The principles of good stewardship of financial and physical assets have been incorporated in the Universal Classification Standard (UCS).
- The reporting burden was reviewed and 17 of 73 reports were identified for elimination.
- Accounting policies and training materials were developed as part of the government's commitment to implement full accrual accounting.
- Guidelines for DPRs included information for departmental reporting to Parliament on sustainable development.
- *The Policy for Public Key Infrastructure Management in the Government of Canada* was approved.
- *The Disposal of Surplus Moveable Crown Assets Policy* was revised in 2000.
- Several real property policies were revised: those having to do with heritage buildings, accessibility, investment, use of facilities and the environment.
- *The Federal Contaminated Sites and Solid Waste Landfills Inventory Policy* was approved.
- *The Environmental Guide for Federal Real Property Managers* was released in 1998.
- Review with Public Works and Government Services Canada of water and energy consumption at the main TBS offices at L'Esplanade Laurier, Ottawa.

Key findings

- The scope of the 1997 strategy was adequate: it covered many aspects of TBS's work and mandate. As a result, many parts of the organization were engaged in the pursuit of sustainable development.

- Goals and objectives needed to be articulated more clearly; much of the focus of the strategy was on activities.

- With few exceptions, the strategy did not establish targets or clearly state intended results (except in the area of greening operations and human resources management).

- Few barriers to implementation were reported. Staff indicated that they felt adequately equipped to carry out the work. Many noted, however, that TBS needed to raise awareness about sustainable development and enhance its capacity to include sustainable development in its programs and practices.

- Awareness of the strategy and of sustainable development in general was low among staff and management. Success in incorporating the principles of SD and developing new approaches requires greater understanding of what sustainable development means to our work.

- Sustainable development accountability and implementation within TBS is decentralized; tracking overall TBS progress under the strategy was left to each group.

- The strategy did not include the expectations of senior management regarding reporting, training needs and self-assessment practices.

- The lack of a performance measurement and reporting framework made it difficult to measure actual outcomes, but most areas completed the activities to which they had committed themselves in the 1997 strategy.

- We know little about the effect of our interventions on sustainable development. Measurement of the impact of policies aimed at other departments is complex. Yet it is reasonable to expect that TBS would be concerned about the impact of its work and would choose appropriate measures to evaluate the outcome of its activities.

This evaluation process focused TBS's attention on the key aspects of the development and implementation of the strategy that require improvement. It also indicated which of our activities over the past three years have been particularly effective. The five recommendations for improvement were as follows:

1. Ensure that the structure of the strategy is robust and includes all the elements by which federal strategies are now evaluated – department profile, issue scan, goals, objectives and targets, implementation, and reporting strategy.

2. Consider the views of our main clients as early as possible in the process.

3. Develop a management and accountability framework to support the strategy. This could include identifying a champion, determining training needs and so forth. It would also involve increasing awareness of the work done across TBS at all levels to stimulate interest and to reward innovative thinking and initiative.

4. Integrate TBS's Sustainable Development Strategy more fully with strategic and operational management of the organization, for example, in the business plan, the Report on Plans and Priorities and the DPR.

References

TBS has policies and guides on several aspects of public management which support the sustainable development goals of the government. These are the foundation upon which TBS and departments can build as it incorporates sustainable development more profoundly in its decisions and practices.

Common Services Policy
http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/TB_93/CSP_e.html

Contracting Policy – Appendix O – Federal Building Initiative – Energy Management
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/contractingpo_e.html

Disposal of Surplus Moveable Crown Assets Policy (revised in 2000)
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/dsmca_e.html

Environmental Guide for Federal Real Property Managers
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TB_G3/enviro_e.html

Framework for Good Human Resources Management in the Public Service
www.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH/SIGS/FRAMEWORK/ FRAME_e.html

Material Management Policy (p. 15)
www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage\1_1RECON_e.html

Occupational Safety and Health policies, directives and standards
www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TBM_119/siglist_e.html

Pesticides Directive
www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tbm_119/chap2_15_e.html

The Policy for Public Key Infrastructure Management in the Government of Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/pki/pki_e.html

Travel Directive
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tbm_113/td_e.html

TB Federal Contaminated Sites and Solid Waste Landfills Inventory Policy
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RealProperty/tbfcsswlip_e.html

TB Motor Vehicle Policy
www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/motorveh_e.html

TB Real Property Environment Policy
www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RealProperty/enp_e.html

Telework Policy
www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_853/tele_work_e.html

Endnotes

1. *Our Common Future,* World Commission on Environment and Development, 1987, p. 8.
2. *A Guide to Green Government*, Government of Canada, 1995.
3. *A Guide to Green Government,* Government of Canada, 1995.
4. The eight themes presented during the April 2000 Leaders Forum are sustainable development in government operations; sustainable development knowledge and information/indicators and reporting; productivity through eco-efficiency; sustainable development in the international context; federal sustainable development strategy for the North; sustainability at the community level; social and cultural aspects of sustainable development; and sustainable development and the health of Canadians.
5. *Sustainable Development in Government Operations: A Coordinated Approach*, PWGSC, June 2000.
6. Speech from the Throne to Open the Second Session of the Thirty-Sixth Parliament of Canada, 1999.
7. These include the work of the National Round Table on the Environment and the Economy on indicators for sustainable development in Canada, Environment Canada's National Environmental Indicators Series and the National Information System.
8. *Sustainable Development in Government Operations*: *A Coordinated Approac*h, PWGSC, June 2000.
9. *Government of Canada Action Plan 2000 on Climate Change*, Government of Canada, 2000, p. 11.
10. These include negotiating contracts with unions and acting as the employer of the Public Service; setting the form of the Public Accounts and establishing financial, accounting, administrative and other corporate policies; approving the design, delivery and resource components of departmental spending initiatives; and performing other resource-management functions.
11. These sources included an internal questionnaire, reports of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development, and progress reports under TBS's Departmental Performance Reports (1998 and 1999).

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada Treasury Board of Canada Secretariat

Stratégie de développement durable de 2001 à 2003

English Version | Versions de Téléchargement

Table des matières

Message de la présidente

Sommaire

Introduction

- Le gouvernement fédéral à l'aube du nouveau millénaire
- Le rôle du gouvernement dans sa démarche vers le développement durable
- Les conditions d'une stratégie de développement durable

Engagement à apprendre et à s'améliorer sans cesse

- Reconnaissance des défis de demain
- Leçons apprises
- Amélioration des systèmes et des plans

La stratégie de 2001 à 2003

- Objectif 1 : Faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable
- Objectif 2 : Investir dans l'infrastructure pour améliorer la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes
- Objectif 3 : Renforcer la capacité du SCT de tenir compte du développement durable dans ses programmes et ses activités
- Objectif 4 : Réduire l'impact environnemental des activités du SCT

Cadre de gestion du rendement

- Mesures du rendement
- Tableau 1. Mesures et cibles du rendement de la Stratégie de développement durable
- Cadre de responsabilisation
- Stratégie de préparation de rapports
- Tableau 2. Cadre de responsabilisation pour la Stratégie de développement durable

Annexe 1 : Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Annexe 2 : Consultations

Annexe 3 : Évaluation de la stratégie de 1997

Documents de référence

[Liste de sujets apparentés]

Canada

Stratégie de développement durable 2001 à 2003

Message de la présidente

En 1968, la population de la Terre a vu pour la première fois sa planète suspendue dans l'espace, comme une délicate bille bleue; cet événement a été, pour beaucoup, le point de départ d'une véritable prise de conscience planétaire.

Aussi inspirant que cela ait pu être, il a fallu que des millions de gens – de Prix Nobel à de simples citoyens œuvrant dans leur collectivité – s'acharnent pendant des années pour transformer cette prise de conscience et cette vision en actions, puis en résultats concrets. Parmi ceux qui s'emploient à préserver et à protéger leur planète délicate, on compte des dizaines de milliers de Canadiens, et je suis fière de dire que beaucoup d'entre eux sont des députés et des fonctionnaires fédéraux.

Les Canadiens et les Canadiennes s'inquiètent de la santé de leur planète et veulent que leurs représentants agissent en conséquence. Le gouvernement du Canada s'est donc engagé à respecter les principes du développement durable.

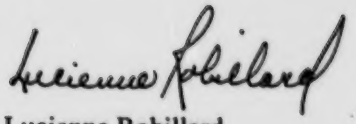
Le développement durable offre un cadre propice à l'intégration des politiques environnementales et des stratégies de développement économique, puisqu'il part du principe que le développement est essentiel à la satisfaction des besoins des êtres humains et à l'amélioration de leur qualité de vie, mais en même temps qu'il doit être basé sur l'utilisation efficiente et écologique de toutes nos ressources (naturelles, humaines et économiques).

Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement du Canada s'est engagé à accorder plus d'importance au développement durable dans son processus décisionnel et à devenir un modèle d'excellence environnementale dans ses propres activités.

La promotion du développement durable est un complément naturel du programme de gestion moderne du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. La publication *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* établit pour le gouvernement du Canada un cadre de gestion qui permettra de mettre davantage l'accent sur les citoyens, sur l'obtention des résultats et sur un ensemble de valeurs claires. Ce nouveau plan de changement réorientera le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans sa démarche pour mettre les principes du développement durable en œuvre et pour contribuer à la réalisation du programme du gouvernement à ce sujet, de concert avec les ministères.

Je suis heureuse de présenter la contribution du Secrétariat à la deuxième ronde des stratégies ministérielles de développement durable, au Parlement, au personnel du Secrétariat et à tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

La présidente du Conseil du Trésor,



Lucienne Robillard

Sommaire

Le bien-être de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes dépend de la santé de notre environnement, et seul un développement durable peut garantir un tel état de choses. En outre, le développement durable permet d'effectuer l'intégration des politiques environnementales et des stratégies de développement économique.

Les principes fondamentaux du développement durable doivent également être appliqués au fonctionnement des gouvernements. Au Canada, au niveau fédéral, le développement durable n'incombe pas à un seul ministère, mais plutôt à tous les ministères.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) s'est engagé à tendre vers l'excellence du secteur public dans son programme de gestion moderne intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Il entend respecter ses engagements, en aidant les ministères et organismes à mieux gérer leurs ressources humaines, financières et technologiques ainsi que leurs ressources d'information. Des institutions fédérales bien gérées, sensibles aux besoins des citoyens et travaillant en collaboration sont essentielles pour la réalisation des objectifs et le respect des priorités gouvernementales, y compris le développement durable.

Le présent document sur la Stratégie de développement durable du SCT établit le cadre de sa contribution au développement durable dans l'administration fédérale.

La Stratégie de développement durable de 2001 à 2003

L'expérience acquise dans le contexte de la première stratégie et les commentaires reçus de ses propres fonctionnaires et d'autres ministères ont incité le SCT à baser sa nouvelle stratégie de développement durable sur quatre objectifs qui reflètent son rôle en pleine évolution dans l'exécution du programme de gestion moderne du gouvernement fédéral :

1. Faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable.

2. Investir dans l'infrastructure pour améliorer la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes.

3. Renforcer la capacité du SCT de tenir compte du développement durable dans ses programmes et ses activités.

4. Réduire l'impact environnemental des activités du SCT.

Points saillants de la stratégie

Dans le cadre de son engagement à aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable, le SCT cherchera à trouver des moyens cohérents d'intégrer les principes du développement durable dans les politiques et autres outils gouvernementaux. À cet égard, il concentrera ses efforts sur deux grands enjeux horizontaux, soit *la mesure*

du rendement et la préparation de rapports ainsi que *la réduction des émissions de gaz à effet de serre au niveau du gouvernement fédéral*.

Le SCT s'efforcera, de concert avec les ministères, d'améliorer le cadre actuel de mesure et de rapport des progrès du développement durable et l'écologisation des activités gouvernementales. Par exemple, il dirige les travaux de constitution d'un inventaire fédéral des sites contaminés et des décharges de déchets solides, de détermination de nouvelles pratiques comptables des coûts et des passifs ainsi que d'élaboration de nouvelles lignes directrices et de nouvelles normes pour la gestion de ces sites et de ces décharges. Ces travaux vont aider les ministères à gérer et à nettoyer les sites contaminés et à instaurer une approche de gestion et de préparation de rapports plus uniforme dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Qui plus est, le SCT fera tout son possible avec le concours des ministères, pour que le gouvernement fédéral puisse tenir ses engagements en matière de changement climatique. À cette fin, on prendra des mesures, dans le cadre de la gestion des biens immobiliers, des parcs automobiles et des ressources humaines, pour aider les ministères dans leurs efforts de réduction des émissions de gaz à effet de serre causées par leurs activités. À cet effet, le SCT encouragera plus particulièrement la Politique de télétravail dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental et travaillera avec les ministères pour accroître le rendement énergétique du parc automobile fédéral.

La création de Service Canada et de Gouvernement en direct facilitera la tâche des ministères, qui pourront fournir leurs services d'une façon plus durable. En effet, dans le cadre de ces initiatives, les services de divers ministères et organismes seront regroupés et seront offerts à un même endroit; un meilleur accès électronique et téléphonique permettra de répondre aux besoins des citoyens, tout en réduisant la consommation de papier et les déplacements.

Le SCT contribuera aussi directement au développement durable grâce à son programme quinquennal Travaux d'infrastructure Canada. Une grande partie des ressources de ce programme sera consacrée à des projets d'amélioration de la qualité de l'air et de l'eau, et tous ces projets seront assujettis à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.

Pour être efficaces, les politiques doivent plus que jamais être basées sur de vastes connaissances et sur une bonne compréhension des relations entre les événements. En tant qu'organisme intelligent dont la culture valorise la créativité et le perfectionnement continu, le SCT reconnaît qu'il doit améliorer sa compréhension des liens existant entre le développement durable et ses activités. À cette fin, il sensibilisera davantage son personnel aux questions liées au développement durable, il leur offrira une formation ciblée et il mènera des études de cas dans des domaines judicieusement choisis de son mandat.

Enfin, le SCT accroîtra ses efforts pour réduire l'impact de ses activités sur l'environnement en se concentrant sur les cinq domaines où il peut changer quelque chose, ceux des déchets solides, de la consommation d'énergie, des marchés publics, du parc automobile et des substances réglementées. Dans ce contexte, il commencera à se

servir des programmes en vigueur comme balises dont les nouveaux pourront s'inspirer, et il encouragera ses fonctionnaires à adopter des pratiques exemplaires.

Conclusion

La nouvelle stratégie fait progresser le Secrétariat dans la « courbe d'apprentissage ». Avec une approche axée sur la mesure des résultats, l'établissement de partenariats avec d'autres ministères pour faire avancer les enjeux horizontaux et le renforcement de sa propre capacité d'intégration des principes du développement durable à ses programmes et à ses activités, le SCT respecte ainsi l'engagement du gouvernement fédéral à l'égard du développement durable et de l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes.

Introduction

Le gouvernement fédéral à l'aube du nouveau millénaire

Un nouveau millénaire et une nouvelle ère commencent pour le Canada. Ayant réussi à éliminer le déficit fédéral, le gouvernement du Canada peut désormais faire des investissements judicieux dans l'avenir du pays.

Tel qu'il est énoncé dans le discours du Trône de 1999 et dans le budget fédéral de mars 2000, le programme du gouvernement est ambitieux et vise à améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens et toutes les Canadiennes. Le gouvernement se représente le Canada comme un pays libéré d'un déficit paralysant, capable de faire des choix et des investissements pour bâtir le genre de société qu'il veut. Que ces investissements soient faits pour assurer l'avenir des familles canadiennes, pour permettre aux citoyens d'acquérir les habiletés nécessaires afin de faire face à la concurrence ou pour assurer le développement durable, des institutions fédérales souples et bien gérées sont d'une importance capitale pour la réalisation de ces objectifs nationaux.

La façon de gérer du gouvernement doit tenir compte des influences externes et des nouveaux besoins et intérêts de la société. De nos jours, le gouvernement fédéral œuvre dans un monde complexe et changeant, qui exige plus que jamais une gestion efficace du secteur public. Le cadre de gestion des organisations fédérales doit s'adapter à une mondialisation croissante, aux transformations technologiques, à l'émergence rapide d'une économie du savoir, aux défis démographiques, aux structures en évolution du fédéralisme et aux nouvelles priorités publiques.

Des institutions publiques gérées conformément aux normes les plus rigoureuses, capables d'exécuter les programmes et de fournir les services gouvernementaux grâce à un perfectionnement continu et à des pratiques de gestion modernes, sont d'une importance vitale pour le Canada. À cet égard, le Conseil du Trésor et son Secrétariat jouent un rôle important, pour aider le gouvernement à respecter son engagement d'améliorer constamment la gestion des ministères et organismes fédéraux.

En mars 2000, la présidente du Conseil du Trésor a publié un document, intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, dans lequel le gouvernement prend quatre engagements en matière de gestion : l'accent sur les citoyens, les valeurs de la fonction publique, la gestion axée sur les résultats et les dépenses judicieuses. Par les conseils qu'il donne au Conseil du Trésor, le SCT aidera le gouvernement du Canada à respecter ses engagements de façon intégrée, en prenant en compte et en conciliant tous les intérêts, environnementaux, économiques, sociaux, culturels et éthiques.

Le rôle du gouvernement dans sa démarche vers le développement durable

La Commission mondiale de 1986 sur l'environnement et le développement (aussi appelée Commission Brundtland) a défini le développement durable comme étant celui qui répond aux besoins du présent sans saper la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins[1]. Cette définition a été reprise dans la législation fédérale ainsi que dans les modifications apportées à la *Loi sur le vérificateur général*, lesquelles ont créé le poste de commissaire à l'environnement et au développement durable. Cette définition est également la pierre angulaire de la Stratégie de développement durable du SCT.

Le développement durable impose un cadre propice à l'intégration des politiques environnementales et sociales aux stratégies de développement économique. Bien qu'il soit reconnu, dans cette optique, que le développement est essentiel à la satisfaction des besoins des êtres humains et à l'amélioration de leur qualité de vie, on postule aussi qu'il doit être basé sur une utilisation efficiente et écologique de toutes nos ressources (naturelles, humaines et économiques).

Dans les travaux actuels du gouvernement du Canada sur le développement durable, on définit ce concept en fonction d'un processus décisionnel intégré, axé essentiellement sur les trois éléments suivants :

- la préservation et l'amélioration à long terme de nos ressources économiques, sociales et naturelles afin d'améliorer la qualité de la vie humaine et d'assurer la conservation de l'héritage des générations futures;

- une approche horizontale combinant les facteurs sociaux, économiques et environnementaux;

- une reconnaissance de l'interdépendance des activités nationales et internationales.

Les sociétés solides, celles qui tentent d'équilibrer les éléments ci-dessus, tiennent compte des implications sociales, environnementales et économiques de leurs décisions, et créent des cadres stratégiques propres à unifier les objectifs gouvernementaux, industriels, institutionnels, communautaires et individuels. Fondamentalement, le défi des stratégies de développement durable consiste à établir et à maintenir cet équilibre dans tous les aspects de nos activités.

Pour réaliser le développement durable, le gouvernement doit adopter une approche d'élaboration et d'application de ses politiques publiques qui est à la fois exhaustive, intégrée, ouverte et responsable, bref une approche qui reflète un engagement à apprendre, à partager et à s'améliorer sans cesse[2]. Parce que le gouvernement fédéral est incapable de progresser dans cette voie isolément, la coopération devient un élément essentiel, aussi bien au sein de l'administration fédérale qu'entre les différents ordres de

gouvernement et, chose plus importante encore, entre le gouvernement, le secteur privé et tous les Canadiens.

Des organisations fédérales souples et bien gérées, qui privilégient les besoins des citoyens et travaillent en collaboration avec les autres ordres de gouvernement, le secteur privé, les organismes sans but lucratif et le secteur du bénévolat sont d'une importance cruciale pour atteindre les objectifs nationaux, dont celui du développement durable. Le Conseil du Trésor et son Secrétariat, qui conjuguent leurs efforts dans leur rôle de conseil de gestion du gouvernement, aident celui-ci à gérer ses ressources humaines, financières, technologiques et d'information pour qu'il puisse plus facilement atteindre ses objectifs et respecter ses priorités. Appuyer le gouvernement dans ses efforts en vue de réaliser le développement durable n'est qu'un complément à ce rôle.

Les conditions d'une stratégie de développement durable

C'est en 1995 que le gouvernement du Canada s'est donné un plan pour concrétiser la notion de développement durable. Il a donc introduit des modifications à la *Loi sur le vérificateur général*, lesquelles obligent les ministres à faire préparer par le ministère ou par l'organisme dont ils sont responsables une stratégie de développement durable, à déposer cette stratégie à la Chambre des communes et à la mettre à jour au moins tous les trois ans.

Dans ce contexte, chaque ministère doit « étudier la notion de développement durable à la lumière de son propre mandat; c'est aussi en fonction de son mandat que chaque ministère établira ses objectifs et ses plans d'action pour fonder ses stratégies »[3]. Le présent document, notre deuxième stratégie de développement durable, montre à quel point le SCT souscrit à cette approche.

Les modifications apportées en 1995 à la *Loi sur le vérificateur général* ont créé le poste de commissaire à l'environnement et au développement durable, au sein du Bureau du vérificateur général. Le commissaire détermine dans quelle mesure les ministères et organismes fédéraux – dont le SCT – atteignent les objectifs fixés dans leur stratégie et prennent les mesures qui y sont prévues, et il en fait rapport au Parlement.

Dans ses rapports de 1998 et de 1999, le commissaire a analysé ce que les ministères avaient fait pour s'acquitter de leur obligation légale en matière de développement durable et dans quelle mesure ils mettaient leurs stratégies en œuvre. Or, si notre stratégie de 1997 était un bon premier effort, elle n'a pas entièrement répondu aux attentes du commissaire.

Néanmoins, le SCT a acquis une expérience fort utile grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de 1997. Dans la stratégie de développement durable de 2001 à 2003, il a tiré profit de cette expérience et a su demander des suggestions et écouter les conseils, en s'efforçant, comme le commissaire l'a dit, de « progresser dans la courbe de l'apprentissage ».

Engagement à apprendre et à s'améliorer sans cesse

Le SCT est bien décidé à apprendre et à s'améliorer sans cesse. Une grande partie de son travail de conseil de gestion est axée sur une amélioration constante, qu'il assure en s'efforçant, de concert avec les ministères, de raffiner les politiques et les normes de gestion, tout en approuvant les dépenses, en facilitant l'échange des pratiques exemplaires de gestion et en améliorant les processus de planification. L'annexe 1 est un exposé détaillé du mandat, de l'organisation et des priorités actuelles du SCT; le lecteur peut s'y reporter pour mieux situer les travaux du SCT.

Le développement durable est à la fois une destination et une démarche. Quand le gouvernement fédéral a lancé son processus d'élaboration et d'application des stratégies de développement durable, il savait bien que ce concept n'est pas statique et qu'on n'y arriverait pas d'un seul coup. Les organisations entreprennent cette démarche en s'appuyant sur une définition pratique du développement durable, et c'est en s'efforçant de le réaliser qu'elles redéfinissent leurs objectifs et améliorent leurs connaissances, leur compréhension et leurs habiletés.

La démarche de renouvellement de la Stratégie de développement durable du SCT comprenait trois étapes :

1. reconnaître les défis de demain (en se fixant des orientations grâce à une « analyse des enjeux » et en participant aux groupes de réflexion interministériels);

2. tirer profit des leçons apprises (en évaluant la première stratégie);

3. améliorer les systèmes et les plans (compte tenu des principales constatations et des recommandations faites lors des consultations tenues, afin de modifier nos plans et de mettre en œuvre les systèmes nécessaires).

Reconnaissance des défis de demain

Il est essentiel de comprendre le contexte dans lequel le SCT évolue, les influences qui s'exercent sur ses activités et les besoins des autres ministères afin d'élaborer une stratégie logique et efficace pour le SCT. L'analyse des enjeux et les consultations effectuées sont des sources d'information complémentaires qui montrent la voie, qui aident à choisir les priorités et qui valident l'orientation envisagée.

Pour élaborer sa stratégie de 2001 à 2003, le SCT s'est basé sur plusieurs sources qui l'ont aidé à établir ses engagements et son plan d'action, à savoir :

- une analyse interne des enjeux (réalisée grâce à un questionnaire auquel le personnel a répondu et à des discussions des enjeux du développement durable pour le SCT);

- un examen des objectifs et des orientations par le comité de la haute direction du SCT;

- des consultations tenues par les ministères sélectionnés (Ressources naturelles Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ainsi que le ministère des Finances Canada);

- d'autres discussions pertinentes (forum des leaders sur le développement durable et atelier du Conseil régional fédéral du Manitoba sur le développement durable);

- le comité interministériel du développement durable dans les activités gouvernementales;

- les rapports annuels du commissaire à l'environnement et au développement durable;

- les commentaires des ministères sur le document de discussion du SCT.

L'analyse interne des enjeux a identifié quelques domaines où les activités du SCT influaient directement sur l'environnement, soit ses propres activités et l'exécution du programme Travaux d'infrastructure Canada. Quant aux autres aspects de son mandat, l'influence des activités du SCT est indirecte. En effet, par ses politiques, ses lignes directrices, ses analyses et ses recommandations, le SCT peut influer sur les mesures ministérielles favorables au développement durable, ou même leur ouvrir la voie. L'analyse des enjeux a d'ailleurs permis de cerner les secteurs stratégiques clés dans lesquels le SCT devrait continuer à jouer un rôle de facilitateur : les biens immobiliers, les marchés publics et la gestion des biens, et les ressources humaines. L'analyse des enjeux et l'évaluation de la stratégie de 1997 ont aussi fait ressortir la nécessité de mieux comprendre les liens existant entre le développement durable et les activités du SCT ainsi que de sensibiliser davantage les gens à ses réalisations dans ce domaine, afin de stimuler l'intérêt et la réflexion originale au sein du Secrétariat même.

Pour avoir le recul nécessaire afin d'établir des orientations et des priorités valables, il est utile d'examiner ce qui se fait à l'extérieur, et plus précisément dans les autres ministères. Grâce à sa participation à des groupes de réflexion interministériels, le SCT a déterminé deux domaines où une action pangouvernementale sera requise. Le premier est celui des progrès réalisés dans l'intégration du développement durable aux activités gouvernementales et la préparation de rapports à cet égard, l'un des huit thèmes définis par le Comité interministériel pour une action concertée[4]. Le second est l'engagement fédéral en matière de changement climatique, qui nécessitera des mesures concertées au cours des années à venir.

L'annexe 2 présente d'autres points saillants de l'analyse des enjeux et des consultations.

Leçons apprises

En juillet 1999, pour respecter son engagement général d'améliorer constamment ses programmes et ses services, le SCT a chargé une équipe de renouveler sa Stratégie de développement durable de 1997. L'équipe a commencé par évaluer la première stratégie, pour en tirer des leçons.

L'exercice a axé la réflexion sur la nouvelle stratégie au sein du Secrétariat. Les constatations présentées à la haute direction ont servi de fondement à la nouvelle stratégie (l'annexe 3 est un résumé des constatations et des recommandations d'améliorations).

En plus des recommandations formulées à partir de son évaluation, l'équipe a pris bonne note des attentes du commissaire à l'environnement et au développement durable pour cette deuxième ronde de stratégies. Celles-ci doivent refléter la détermination des ministères de s'améliorer constamment, de tenir des consultations efficaces et valables, d'assurer la coordination interministérielle et de prévoir à la fois des résultats clairs et mesurables ainsi qu'un système qui en assurera efficacement la mise en œuvre.

Amélioration des systèmes et des plans

Dans quelque domaine que ce soit, l'amélioration continue exige une évaluation des conditions existantes, l'établissement d'objectifs d'amélioration, l'élaboration de plans pour atteindre ces objectifs, le contrôle de la mise en œuvre et la préparation de rapports sur les progrès accomplis. Les stratégies – particulièrement celle en matière de développement durable – devraient être considérées comme partie intégrante d'un processus cyclique consistant à prendre des mesures et à tirer des leçons du passé afin d'aboutir à de meilleures politiques et à des programmes de qualité supérieure.

L'analyse des enjeux, l'évaluation et les consultations ont aidé le SCT à choisir ses priorités et à élaborer son plan d'action pour la stratégie de 2001 à 2003. Grâce à celle-ci, il s'attaquera à certains des besoins internes et externes et à diverses lacunes qui ont été identifiés, notamment :

- des engagements plus clairement formulés et l'introduction d'un cadre de gestion du rendement;
- l'élaboration d'un cadre de responsabilisation et la désignation d'un champion du développement durable pour le SCT;
- une augmentation de la capacité interne et de la sensibilisation;
- l'intégration des idées d'autres ministères et des liens avec les priorités interministérielles clés, par exemple la réduction des émissions de gaz à effet de serre causées par les activités de l'administration fédérale, la mesure du rendement et la préparation de rapports sur le développement durable ainsi que les collectivités viables;
- un renouvellement des efforts pour surmonter les problèmes opérationnels de façon compatible avec les engagements pris dans *Le développement durable dans les opérations gouvernementales : une approche concertée* [5].

La stratégie de 2001 à 2003

La participation des citoyens à la prise des décisions gouvernementales est indispensable au développement durable, tout comme une gestion publique judicieuse. Dans son mandat et ses priorités, qui sont présentés à l'annexe 1, le SCT s'est fixé des objectifs de développement durable qu'il atteindra en grande partie en collaboration avec tous les autres ministères et organismes fédéraux. La Stratégie de développement durable du SCT précise de quelle façon le Secrétariat va promouvoir le développement durable dans l'administration fédérale, tout en appliquant le programme de gestion moderne défini dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* et en se conformant à son mandat fondamental.

La Stratégie de développement durable du SCT de 2001 à 2003 est axée sur les quatre objectifs suivants :

1. Faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable.

2. Investir dans l'infrastructure pour améliorer la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes.

3. Renforcer la capacité du SCT de tenir compte du développement durable dans ses programmes et ses activités.

4. Réduire l'impact environnemental des activités du SCT.

La stratégie décrite dans les pages qui suivent expose pour chacun de ces quatre objectifs les résultats précis que le SCT recherche et les mesures qu'il prendra pour y arriver.

Objectif 1 : Faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable

Le SCT est bien décidé à promouvoir le développement durable dans l'administration fédérale en aidant les ministères à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés grâce à son leadership et ses interventions plutôt que son contrôle. Sa stratégie consiste essentiellement à continuer de trouver des moyens cohérents d'intégrer les principes du développement durable dans les politiques et les programmes. Il insistera sur deux enjeux horizontaux d'importance, soit la mesure du rendement et les rapports à cet égard, ainsi que sur l'engagement du gouvernement de réduire les émissions de gaz à effet de serre causées par les activités de l'administration fédérale.

Premièrement, dans bien des domaines du mandat du SCT, il existe déjà des politiques propices à l'intégration des principes du développement durable et des facteurs environnementaux dans le processus décisionnel. C'est le cas pour la gestion des biens immobiliers, la gestion du matériel et les marchés publics, ainsi que pour la gestion des

ressources humaines (voir les *Documents de référence*, à l'annexe 3). Le SCT continuera à rechercher de nouveaux domaines où il est susceptible d'encourager le développement durable ainsi qu'à analyser les politiques et les cadres existants pour vérifier si des améliorations s'imposent.

Deuxièmement, la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats est une tâche difficile, mais nécessaire, qui a commencé en 1995 dans le cadre du programme *Gestion axée sur les résultats*. Le système de gestion du développement durable préconisé par le commissaire à l'environnement et au développement durable dans ses rapports annuels reflète les mêmes principes et étapes qui figurent dans le programme de gestion moderne adopté par le SCT. Cet engagement, pris il y a quelques années, a d'ailleurs été réitéré et renforcé dans le programme de gestion défini en 2000 dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, qui souligne l'importance des efforts horizontaux afin d'améliorer la mesure du rendement et la préparation de rapports valables.

Troisièmement, enfin, le SCT doit travailler de concert avec les ministères pour que le gouvernement fédéral puisse remplir ses engagements de réduire ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2010, tel qu'il est prévu dans le Protocole de Kyoto. Les politiques relatives à des domaines comme ceux des biens immobiliers, des marchés publics et des véhicules automobiles jouent un rôle important à cet effet. Le SCT travaillera avec les autres ministères pour réaliser les objectifs fédéraux, en menant des analyses, en analysant les politiques au besoin et en améliorant la collecte des renseignements ainsi que les mécanismes de rapport de suivi des progrès.

Sous-objectifs de l'objectif 1

1. Tenir compte du développement durable dans l'élaboration des politiques et dans les programmes du SCT.

2. Travailler de concert avec les ministères pour améliorer la mesure du rendement et la préparation des rapports des progrès réalisés en matière de développement durable.

3. Travailler en partenariat avec les ministères pour réduire les émissions de gaz à effet de serre causées par les activités du gouvernement fédéral.

1. Tenir compte du développement durable dans l'élaboration des politiques et dans les programmes du SCT

Les travaux réalisés dans cinq des domaines du mandat du SCT devraient influencer la façon dont les ministères effectuent leur gestion en fonction du développement durable.

(i) Mesures propices à l'intégration du développement durable dans le processus décisionnel

Pour respecter l'engagement du gouvernement d'insister sur le développement durable dans le processus décisionnel[6], le SCT est bien décidé à concevoir et à appliquer un cadre

qui balise l'application d'évaluations environnementales stratégiques dans l'élaboration et la révision de ses politiques et de ses programmes. Cela permettra aux ministres du Conseil du Trésor de tenir compte, si nécessaire, de toute la gamme des impacts environnementaux potentiels résultant des politiques ou des programmes envisagés par le Conseil, afin d'être en mesure de les atténuer.

La nature de plus en plus horizontale des problèmes et le passage d'une gestion prescriptive fondée sur des règles à une gestion axée sur les résultats obligent le SCT à se doter d'une main-d'œuvre et d'une culture permettant de comprendre et de gérer le risque avec prudence et créativité. Cette approche de gestion du risque éclaire mieux les conséquences des décisions envisagées, tout en étant propice à une intégration accrue des différents aspects de n'importe quelle décision (légaux, sociaux, économiques, environnementaux). À cette fin, le SCT est en train de mettre au point un nouveau cadre intégré de gestion du risque dont les ministères pourront se servir pour faire face aux problèmes et effectuer une réflexion active, et pour améliorer leur processus décisionnel.

Les ministres du Conseil du Trésor ont récemment approuvé l'initiative de planification pour l'amélioration du service, qui privilégie la prestation des services axés sur les citoyens grâce à des plans ministériels d'amélioration du service. Ces plans seront dressés en fonction des priorités que les citoyens ont eux-mêmes établies pour l'amélioration du service, afin d'accroître la satisfaction de la clientèle de 10 p. 100 d'ici à 2004-2005. En tant que facilitateur de cette initiative, le SCT s'assurera que le guide et les outils connexes de planification de l'amélioration du service tiennent compte du développement durable dans l'élaboration de ces plans.

Mesures à prendre

- Concevoir et mettre en œuvre un cadre d'application des évaluations stratégiques environnementales aux politiques et aux programmes du SCT.

- Concevoir et promouvoir un cadre de gestion du risque assorti de guides et d'outils à employer dans toute l'administration gouvernementale.

- Considérer le développement durable dans l'élaboration des outils de prestation des services axés su les citoyens.

(ii) Écologisation des biens immobiliers

Les principes fondamentaux de la protection et de la préservation de l'environnement dans le contexte de l'acquisition, de l'utilisation et de l'aliénation des biens immobiliers ont été établis par la Politique du Conseil du Trésor sur l'environnement relatif aux biens immobiliers, dont la plus récente révision remonte à 1998. Avec la mise en place du cadre de gestion des sites contaminés, les gestionnaires immobiliers de l'administration fédérale seront mieux guidés, grâce à des politiques, des lignes directrices, des normes et des documents de référence plus structurés. Les éléments du cadre seront conçus en

partenariat avec le groupe de travail interministériel sur la gestion des sites contaminés. (Bien que plusieurs ministères jouent un rôle très actif dans la gestion et la dépollution de leurs sites contaminés, l'objectif de ce cadre est de servir de guide à tous les ministères et organismes et d'assurer l'adoption d'une approche cohérente pour la gestion de ces sites et les rapports connexes.)

Mesures à prendre

- Renforcer tous les éléments de la série de politiques sur les biens immobiliers afin d'encourager la gestion écologique de ces biens.

- Mettre au point les différents éléments du cadre de gestion des sites contaminés (p. ex. les lignes directrices sur la friche industrielle, le concept de diligence raisonnable et les plans de gestion).

(iii) Écologisation des marchés publics

De nombreux ministères fédéraux ont déjà commencé à étudier les moyens de réduire l'impact environnemental des biens et des services dont ils font l'acquisition, que ce soit dans la gestion des besoins de leur parc automobile, l'acquisition de produits écologiques, l'inclusion de critères de sélection dans les demandes de proposition, dans les modalités des marchés de service ainsi que dans l'identification de nouveaux fournisseurs et de nouveaux catalogues de produits écologiques. Le rôle des gestionnaires du matériel a évolué au cours des dernières décennies; il englobe maintenant, comme le précise la Politique sur la gestion du matériel du SCT, les stratégies d'achat, la planification logistique, l'établissement des coûts du cycle de vie des autres options d'achat et le règlement de problèmes quotidiens d'exploitation et d'entretien. Encourager l'acceptation et l'utilisation de produits et de pratiques écologiques fait partie intégrante de la fonction du gestionnaire ministériel du matériel. En mettant en œuvre un cadre de gestion du matériel, le SCT continue à en superviser l'application tout en coopérant avec les autres ministères (particulièrement Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ainsi qu'Environnement Canada), pour concevoir de nouveaux outils et de nouvelles directives pour les gestionnaires du matériel et pour les ministères.

Ces dernières années, les ministères ont identifié deux défis connexes : le premier, de trouver les moyens d'accroître la responsabilisation et d'améliorer la préparation des rapports de l'administration fédérale dans un environnement caractérisé par un grand nombre de décisions décentralisées; le second, de déterminer de quelle façon surmonter les obstacles à une mise en œuvre et à un suivi plus systématiques d'une procédure de marchés publics écologiques. Il était indispensable d'assurer la collaboration interministérielle pour que ces défis puissent être mieux compris et pour qu'on puisse trouver des solutions appropriées.

À cette fin, le Comité consultatif sur les marchés du Conseil du Trésor (CCMCT) a décidé, en novembre 1999, de charger un groupe de travail de l'examen et de la progression de l'application des principes du développement durable dans les marchés

publics du gouvernement fédéral. Pour encourager l'acquisition et l'utilisation de biens et de services écologiques, ce groupe de travail a commencé par étudier et noter les pratiques exemplaires dans la procédure sur les marchés publics de l'administration fédérale, afin d'en dégager une stratégie. Le SCT s'est engagé à collaborer avec les autres ministères pour mettre en œuvre les recommandations du CCMCT.

Mesures à prendre

- Mettre en œuvre les recommandations du Comité consultatif sur les marchés du Conseil du Trésor concernant l'écologisation des marchés publics dans l'administration fédérale.

(iv) L'initiative Service Canada pour les collectivités viables

L'initiative Service Canada aide les ministères et organismes à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes un guichet unique de services gouvernementaux pour chaque mode de prestation des services, à savoir en personne, par ordinateur et par téléphone. Cette initiative favorise le développement durable en faisant en sorte que les services offerts par les divers ministères partagent des installations, ce qui entraîne des gains d'efficience bénéfiques pour l'environnement. Elle encourage également la correspondance électronique plutôt que sur papier et elle permet aux clients d'utiliser le téléphone plutôt que de se rendre en personne dans les bureaux gouvernementaux.

En 1999-2000, plus de 110 centres d'accès ont ouvert leurs portes, le Site du Canada dans Internet a été repensé et la ligne de renseignements généraux 1-800-O CANADA a été améliorée. À mesure que l'initiative Service Canada prendra de l'ampleur, les ministères et organismes seront encouragés à mesurer son impact sur l'environnement.

Mesures à prendre

- Encourager les ministères à mesurer l'impact sur l'environnement de l'initiative Service Canada.

(v) Développement durable et technologie de l'information

Le SCT collabore avec les autres ministères pour faciliter la prestation de services gouvernementaux abordables adaptés aux besoins de la clientèle, grâce à l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI), et ce, pour créer :

- une infrastructure stratégique de GI/TI établissant un environnement sûr et fiable, dans lequel l'administration gouvernementale pourra s'acquitter de ses responsabilités auprès des citoyens et du secteur privé;

- des cadres de gouvernance intégrée pour la gestion du risque, le choix des investissements et l'établissement des normes;

- une main-d'œuvre gouvernementale de calibre mondial pour la GI/TI.

Compte tenu de ces objectifs et de la vision de l'avenir énoncée dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, la principale initiative de GI/TI du SCT et de la fonction publique est « Gouvernement en direct ». Grâce à cette initiative, l'information sur les programmes et les services gouvernementaux clés est accessible par voie électronique sur Internet depuis décembre 2000. Ce mode électronique permettra d'offrir aux citoyens, sur demande, des renseignements à la fois simples à changer et à mettre à jour, sans utiliser de grandes quantités de papier. Ainsi, le gouvernement pourra réduire la production, l'entreposage et la distribution d'imprimés.

Mesures à prendre

- Réduire la demande de papier en offrant sur Internet l'information au sujet des programmes gouvernementaux clés.

- Encourager les projets pilotes et les projets expérimentaux propices à la prestation électronique des services.

L'un des éléments clés de Gouvernement en direct est l'initiative d'architecture fédérée qui rend possible la conception d'éléments d'infrastructure de GI/TI communs partagés dans l'ensemble de l'administration gouvernementale. Cette initiative soutient le développement durable puisqu'elle réduit le dédoublement du matériel et des biens meubles, tout comme d'ailleurs les ressources humaines et financières nécessaires à la gestion de systèmes et d'éléments analogues ou identiques dans plusieurs ministères.

Le but ultime de Gouvernement en direct est d'offrir aux citoyens, d'ici à décembre 2004, une prestation électronique permanente et sécuritaire des services. En élaborant des stratégies et des cadres pour guider Gouvernement en direct et en effectuant le suivi des progrès et des activités, le SCT permet aux programmes ministériels se trouvant sur Gouvernement en direct d'améliorer la prestation des services, dont plusieurs favorisent le développement durable.

2. Travailler avec les ministères pour améliorer la mesure du rendement et la préparation des rapports des progrès réalisés en matière de développement durable

Afin que le gouvernement fédéral puisse respecter ses engagements, incluant le développement durable, une solide gestion des ressources et une approche axée sur les résultats pour les Canadiens et les Canadiennes sont des facteurs importants. C'est pour cette raison que le SCT modernise sa façon d'exercer ses responsabilités de contrôleur, en privilégiant davantage les résultats et en cessant d'accorder autant d'importance aux activités et aux approbations individuelles. C'est une démarche à long terme d'établissement de normes et de pratiques d'intégration des renseignements financiers et

non financiers sur le rendement, d'évaluation et de gestion judicieuses du risque et d'établissement de systèmes de contrôle adéquats; il s'agit aussi, pour le gouvernement, d'un exercice afin d'améliorer la façon dont il évalue son rendement et présente ses rapports aux Canadiens et aux Canadiennes.

La mise en œuvre d'un cadre global de gestion du rendement exige des changements d'envergure, lesquels ne peuvent pas tous être apportés en même temps. Les domaines dans lesquels on introduit les changements sont : les pratiques comptables, les indicateurs d'évaluation du rendement, de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités, ainsi que les activités de suivi.

(i) Mécanismes de comptabilité gouvernementaux favorables au développement durable

L'utilisation plus efficiente de l'énergie, de l'eau et des services d'élimination des déchets permet de réaliser des économies, de conserver les ressources naturelles et de prévenir la pollution. Il s'ensuit que les pratiques comptables et les rapports financiers peuvent grandement contribuer à aider les gestionnaires à s'attaquer aux problèmes environnementaux.

Conformément à la nouvelle stratégie d'information financière (SIF), les ministères fédéraux sont en train de mettre en œuvre un nouveau modèle de comptabilité et de tenue des dossiers financiers; ce modèle s'apparente davantage aux pratiques du secteur privé. La SIF procurera de nombreux avantages aux ministères, par exemple un environnement moderne pour leur comptabilité et leur gestion financière, de meilleures données pour faciliter la prise de décisions, une meilleure information sur les coûts et la capacité d'établir des comparaisons avec les données de leurs clients et des intervenants de l'extérieur.

Le SCT travaillera de concert avec les ministères afin de vérifier si les données relatives aux coûts portant sur certains aspects du système de gestion environnementale (SGE) des ministères, par exemple les coûts d'élimination des déchets solides et ceux de la consommation d'énergie, sont disponibles et peuvent faire facilement l'objet de rapports. Il va partager ses constatations avec les ministères et en discuter avec eux.

La SIF prévoit aussi le passage intégral à la comptabilité d'exercice en 2001. Cette méthode comptable aura d'importantes répercussions sur la façon dont le gouvernement fédéral gère ses actifs et ses passifs. Par exemple, ses procédures applicables aux sites contaminés seront transformées, puisque le SCT a publié un projet de politique sur la comptabilité des coûts et des passifs liés à ces sites qui donnera aux ministères responsables des biens immobiliers des directives grâce auxquelles ils pourront mieux déterminer la responsabilité civile du gouvernement en matière de dépollution de ces sites et en faire rapport. La politique en question devrait être en vigueur quand la SIF et la comptabilité d'exercice prendront entièrement effet (en 2001-2002), mais des ministères responsables des biens immobiliers font déjà des rapports au SCT dans le contexte de l'évaluation annuelle des actifs et des passifs non comptabilisés réalisée pour les Comptes publics.

Mesures à prendre

- De concert avec les ministères, déterminer la disponibilité des données sur les coûts relatifs aux systèmes ministériels de gestion de l'environnement.
- Établir une base de données sur les sites contaminés fédéraux et sur les décharges de déchets solides fédérales.
- Achever la politique de comptabilité des coûts et des passifs des sites contaminés.
- Aider les ministères à établir leur inventaire des sites contaminés, à quantifier leurs plans de gestion de ces sites et à évaluer leurs passifs à cet égard.

Il reste encore beaucoup de travail à faire pour l'identification et l'évaluation des sites et pour l'élaboration des plans de gestion. Même si la responsabilité de la gestion de ces sites, qui englobe le financement de l'évaluation et des mesures correctives, incombe individuellement aux ministères responsables, le SCT les aide à établir leurs inventaires des sites conformément aux exigences de la Politique du Conseil du Trésor sur les inventaires des sites contaminés fédéraux et des décharges de déchets solides fédérales, qui a été approuvée en 2000. La combinaison des nouvelles méthodes comptables, de l'appui à l'établissement de bases de données sur les sites et du cadre de gestion global devrait favoriser une approche pangouvernementale de la gestion et des rapports à cet égard.

(ii) Rapports sur le rendement

Les renseignements sur le rendement sont importants pour deux raisons : d'abord pour tenir le gouvernement responsable de ses engagements, puis pour informer les Canadiens et les Canadiennes ainsi que les décideurs afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées et que leurs opinions soient fondées sur des faits. Depuis 1995, le SCT dirige une démarche à long terme privilégiant une approche de gestion basée sur les résultats pour planifier, apprendre et rendre des comptes. Dans son rapport annuel, intitulé *La gestion axée sur les résultats*, la présidente du Conseil du Trésor a souligné les succès obtenus par certains ministères et organismes grâce à cette nouvelle approche, de même que les résultats d'initiatives clés – avec l'information sur le rendement – auxquelles plus d'un ministère ou d'un gouvernement participent.

Les ministères travaillent de plus en plus en collaboration sur des enjeux communs, et ils établissent des partenariats avec des intervenants n'appartenant pas à l'administration fédérale pour obtenir des résultats. Il est difficile de mesurer les progrès et de faire rapport des résultats dans un pareil contexte, et c'est d'autant plus difficile dans un domaine comme celui du développement durable, où les frontières changent constamment. Bien des observateurs ont reconnu la nécessité d'établir des indicateurs comparables et des cadres communs de préparation de rapports, ainsi que de partager l'information et les pratiques exemplaires. En 1999, le SCT a étudié l'information sur le

développement durable que les ministères lui ont communiquée dans le cadre de leurs rapports ministériels sur le rendement de 1998. Cet examen est l'un des facteurs qui ont mené à des discussions sur la faisabilité d'un cadre pangouvernemental de rapport sur le rendement.

Mesures à prendre

- En collaboration avec les ministères, créer un cadre assorti d'indicateurs pour faire rapport du rendement des initiatives de développement durable.

Bien des initiatives ont été lancées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'appareil gouvernemental, pour obtenir un consensus sur les indicateurs du développement durable au Canada[7], mais on s'attend néanmoins de plus en plus à ce que les ministères produisent des rapports sur les effets environnementaux de leurs propres activités. En 2000, sous le leadership de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, les ministères ont déployé de nouveaux efforts pour tenir compte du développement durable dans leurs activités et pour en faire rapport[8]. Dans le cadre de cette initiative horizontale, le SCT collaborera avec les ministères pour concevoir et mettre en œuvre un cadre commun, en examinant des moyens d'assurer la production de rapports cohérents et aussi simples que possible sur les résultats, dans le contexte des rapports ministériels sur le rendement.

3. Collaborer avec les ministères pour réduire les émissions de gaz à effet de serre causées par les activités du gouvernement fédéral

Les travaux sur le changement climatique comptent parmi les plus importantes priorités environnementales du gouvernement fédéral, qui est déterminé à faire preuve de leadership dans ce domaine en réduisant de 31 p. 100 les émissions de gaz à effet de serre causées par ses activités par rapport aux niveaux de 1990 et ce, d'ici à 2010. Depuis 1990, grâce à des travaux de modernisation des bâtiments, à une meilleure gestion du parc automobile, à l'écologisation des marchés publics et à la compression de ses activités, il a déjà obtenu une réduction de 19 p. 100 de ces émissions, et il entend bien les réduire de 12 p. 100 de plus d'ici à 2010[9]. Les 11 ministères qui produisent 95 p. 100 des émissions fédérales devront atteindre cette cible et aussi faire le suivi de leurs émissions et produire annuellement un rapport de leurs progrès. Le SCT n'est pas du nombre, puisqu'il ne gère pas directement de biens immobiliers. Néanmoins, il travaillera de concert avec les ministères désignés dans trois domaines clés, pour les aider à atteindre l'objectif fédéral, soit les immeubles fédéraux, le parc automobile fédéral et le leadership en milieu de travail.

(i) Immeubles fédéraux

Les immeubles fédéraux génèrent environ 66 p. 100 des émissions de gaz à effet de serre du gouvernement fédéral. Pour réduire ces émissions, on modernise les bâtiments existants en y installant des dispositifs d'éclairage, des moteurs, des fenêtres, des

systèmes de contrôle et des chaudières économiseurs d'énergie, et en incorporant des caractéristiques à haut rendement énergétique dans la conception des nouvelles installations. Le SCT va d'ailleurs joindre ses efforts à ceux des ministères désignés pour contribuer à la réduction des émissions du gouvernement fédéral en déterminant comment les politiques et les outils actuels (comme l'Inventaire des biens immobiliers fédéraux) pourraient faciliter la gestion des efforts déployés par l'administration fédérale ainsi que le suivi des progrès réalisés.

Depuis bien des années, il est possible de produire des rapports sur les biens immobiliers fédéraux, pris tant individuellement que collectivement, grâce à l'Inventaire des biens immobiliers fédéraux. Malheureusement, on ne peut pas encore produire de rapport relativement à une installation ou à un bâtiment donné. Le SCT va donc s'efforcer, de concert avec les ministères chargés de gérer des biens immobiliers, de renforcer la capacité de suivi de l'information environnementale, par exemple, sur la consommation d'énergie. Il le fera en attribuant une identification unique à chaque bâtiment. Dans le cadre de ce projet, le SCT va aussi établir des normes de gestion de l'information qui faciliteront la collecte et l'analyse des données sur la mesure du rendement.

Mesures à prendre

- Appuyer les efforts interministériels d'élaboration de plans, de processus et de politiques en vue de la réduction des émissions fédérales de gaz à effet de serre.

- Améliorer l'Inventaire des biens immobiliers fédéraux et renforcer la capacité des ministères de suivi de l'information environnementale au niveau des installations.

(ii) Gestion judicieuse du parc automobile fédéral

Les transports génèrent environ 33 p. 100 des émissions de gaz à effet de serre du gouvernement fédéral, et la plus grande partie des émissions ainsi générées (75 p. 100) sont imputables aux véhicules non routiers que sont les navires, les avions et les véhicules militaires. Pourtant, la taille du reste du parc – quelque 22 796 véhicules automobiles en 1998 – et son utilisation font qu'il est possible de réduire ces émissions. On pourrait par exemple réduire la taille du parc, partager l'utilisation des véhicules et faire du covoiturage dans les régions urbaines, voire intégrer le coût des émissions de gaz à effet de serre à l'évaluation des coûts du cycle de vie des véhicules. Le SCT continue à discuter de ces possibilités et à étudier des solutions qui permettraient aux ministères (dont les 11 ministères désignés) d'avoir un parc de véhicules plus écologique; il va réévaluer ses politiques et sa réglementation pour veiller à ce qu'elles contribuent à réduire le plus possible les émissions.

La présidente du Conseil du Trésor produit un rapport annuel sur l'application de la *Loi sur les carburants de remplacement*, lequel donne une idée des progrès du gouvernement fédéral pour accroître l'utilisation de véhicules consommant de tels carburants dans le parc automobile fédéral et, en définitive, de réduire les émissions polluantes. Grâce à la

mise en application de la *Loi sur les carburants de remplacement* et de la Politique sur les véhicules automobiles ainsi qu'aux travaux du Comité interministériel sur la gestion du parc automobile, le SCT joue un rôle actif dans la gestion améliorée du parc automobile fédéral.

Mesures à prendre

- Réévaluer la politique et les outils de gestion du parc automobile fédéral et les mettre à jour au besoin.

- Encourager les ministères à améliorer leur rendement conformément à la *Loi sur les carburants de remplacement* et suivre leurs progrès en ce sens.

(iii) Leadership en milieu de travail

Les fonctionnaires qui se déplacent pour aller travailler et pour rentrer chez eux et ceux qui font des voyages d'affaires contribuent énormément aux embouteillages, à la pollution atmosphérique et à l'émission de gaz à effet de serre, cause du changement climatique. Dans le contexte de l'engagement du gouvernement fédéral à réduire ce changement, le SCT invitera les ministères à étudier des solutions possibles et à appliquer des pratiques qui pourraient aider les fonctionnaires à réduire les émissions résultant de leurs déplacements quotidiens. Dans ce contexte, le SCT déterminera quels sont les mesures, programmes et politiques – surtout en ce qui concerne les frais de stationnement, les incitatifs au covoiturage et au transport en commun – qui sont les plus susceptibles de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans toute l'administration fédérale. Il examinera aussi comment les ministères pourraient les appliquer.

En décembre 1999, le Conseil du Trésor a approuvé la Politique de télétravail du gouvernement. On s'attend à ce que des pratiques d'assouplissement des conditions de travail comme celle-là soient avantageuses pour les collectivités, l'environnement et l'employeur, et à ce qu'elles aident les fonctionnaires à mieux concilier leur emploi et leur vie personnelle. Au cours des trois prochaines années, on mettra l'accent sur la mise en œuvre, la promotion, le suivi et la mesure de l'efficacité de cette politique.

Mesures à prendre

- Charger une équipe interministérielle d'étudier et de mener des projets pilotes de réduction des émissions causées par les déplacements des fonctionnaires pour aller travailler et rentrer chez eux ainsi que de guider la mise en œuvre des solutions.

- Encourager le télétravail dans toute la fonction publique, au cours de la Semaine de la fonction publique et de la Semaine de l'environnement, ainsi que grâce à d'autres activités choisies.

- Créer un module de formation sur le télétravail à l'intention des gestionnaires pour faciliter la mise en œuvre de la Politique de télétravail.

- Déterminer l'efficacité de la Politique de télétravail en calculant dans quelle mesure elle est appliquée et les avantages qui en résultent dans différents ministères.

- Réaliser une étude pour déterminer les obstacles à l'adoption de la politique.

Objectif 2 : Investir dans l'infrastructure pour améliorer la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes

La qualité de l'infrastructure, spécialement l'infrastructure municipale, influe directement sur la qualité de vie dans toutes les communautés canadiennes. L'état des installations de traitement de l'eau et des eaux usées, de gestion des déchets solides et de recyclage, de transport local (c'est-à-dire le transport en commun, les routes et les ponts), des logements à prix abordable et des installations culturelles et récréatives a des répercussions sur la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes, et peut avoir de grandes répercussions environnementales.

Le programme Travaux d'infrastructure Canada offre une excellente occasion d'encourager les collectivités, les organisations et les gouvernements à établir des partenariats pour analyser leurs besoins d'infrastructure à l'aube du XXI^{e} siècle. Cela signifie tenir compte des liens entre les investissements effectués dans l'infrastructure, les objectifs environnementaux et le soutien à accorder à l'économie du savoir. Il faut également encourager l'utilisation des nouvelles technologies et des pratiques exemplaires, comme le comptage de l'eau, la recapture du méthane et ainsi de suite.

Dans sa version renouvelée, Travaux d'infrastructure Canada a repris ses activités en 2000 avec des investissements dans l'infrastructure totalisant 2 milliards de dollars sur une période de six ans, soit jusqu'en 2005-2006. Le programme a pour but d'améliorer l'infrastructure urbaine et rurale du Canada de façon à assurer un environnement de qualité et à favoriser la croissance économique à long terme, améliorer les infrastructures communautaires et bâtir une infrastructure digne du XXI^{e} siècle grâce à de meilleures technologies, à de nouvelles approches et à des pratiques exemplaires.

Sous-objectifs de l'objectif 2

1. Atteindre les objectifs d'investissement pour se doter d'infrastructures municipales écologiques.

2. Appliquer la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.

1. Atteindre les objectifs d'investissement pour se doter d'infrastructures municipales écologiques

La priorité première de Travaux d'infrastructure Canada concerne les « infrastructures municipales écologiques ». On estime qu'au moins 47 p. 100 des 2 milliards de dollars d'investissements fédéraux seront consacrés à des infrastructures qui amélioreront la qualité de notre environnement. Ces investissements dits « écologiques » comprendront des projets sur les systèmes d'aqueduc et d'égout, la gestion de l'eau, la gestion des déchets solides et le recyclage, ainsi que des dépenses en immobilisations afin de moderniser des bâtiments et des installations appartenant aux gouvernements locaux ou d'en accroître le rendement énergétique.

Les priorités secondaires du programme comprennent l'infrastructure locale des transports (qui englobe les systèmes de transport intelligents), les installations culturelles et récréatives, l'infrastructure touristique, les télécommunications rurales et celles des régions isolées, l'accès ultrarapide à Internet pour les institutions publiques locales et le logement à prix abordable. Bon nombre de ces investissements aideront le gouvernement fédéral à atteindre ses objectifs en matière d'environnement et de développement durable. Les promoteurs de chaque projet devront en préciser les avantages attendus, notamment les bénéfices environnementaux, fournir des données sur la situation actuelle pour qu'on puisse établir des comparaisons et préciser aussi les changements qui devraient résulter de la mise en œuvre du projet.

Le SCT s'emploiera, en partenariat avec d'autres organisations, à soutenir la conception de produits d'information qui aideront les municipalités et les promoteurs de projets à bâtir des infrastructures municipales durables. En 2000, il a offert un soutien financier à la Fédération canadienne des municipalités afin de concevoir le *Guide national pour des infrastructures municipales durables*, en partenariat avec le Conseil national de recherches du Canada. Ce guide fournira aux gouvernements municipaux un répertoire des pratiques techniques exemplaires de planification, de construction, d'entretien et de réparation des infrastructures. Sa promotion et son utilisation devraient rendre possible une conception et des techniques de construction plus novatrices pour les projets proposés dans le cadre du programme Travaux d'infrastructure Canada. Les municipalités qui adopteront les pratiques exemplaires en question devraient constater des économies à long terme et un meilleur rendement environnemental.

Mesures à prendre

- Veiller à ce que les objectifs des infrastructures écologiques soient atteints grâce à l'application de critères de présélection et de classement.

- Encourager la préparation et l'utilisation du *Guide national pour des infrastructures municipales durables* de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et du Conseil national de recherches du Canada.

Le SCT fera annuellement rapport des progrès de ce programme dans son rapport ministériel sur le rendement et effectuera aussi des vérifications annuelles de conformité dans le contexte de l'application de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, comme il est précisé ci-dessous. Le rendement global du programme, y compris le degré

auquel il a atteint ses objectifs environnementaux, sera mesuré dans le cadre de deux évaluations nationales, l'une en 2004 et l'autre en 2007.

2. Appliquer la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale

En vertu du programme Travaux d'infrastructure Canada, le SCT collabore avec les provinces et les municipalités pour les aider à respecter leurs priorités et à établir des objectifs d'investissement dans des infrastructures écologiques. Le programme vise à intégrer plusieurs mécanismes dans les projets d'infrastructure, particulièrement aux premières étapes de leur conception, pour faire en sorte qu'on tienne compte des facteurs environnementaux associés aux propositions et aux projets approuvés.

L'évaluation environnementale des projets, y compris la détermination des mesures d'atténuation nécessaires en conformité avec la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, sera une condition préalable incontournable de l'approbation des projets. Le SCT va de plus veiller à ce qu'on effectue chaque année des vérifications indépendantes de la conformité dans chaque compétence, vérifications qui comprendront une évaluation de la conformité des projets à la législation environnementale.

Mesures à prendre

- Soumettre tous les projets, sauf ceux qui sont exclus conformément au Règlement sur la liste d'exclusion de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, à l'évaluation environnementale prévue par cette loi.

- Conformément à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, veiller à ce qu'on détermine les mesures d'atténuation applicables avant l'approbation du projet et assurer le suivi, si nécessaire, durant sa mise en œuvre.

- Effectuer des vérifications annuelles indépendantes de la conformité.

Objectif 3 : Renforcer la capacité du SCT de tenir compte du développement durable dans ses programmes et ses activités

Tous les gouvernements, y compris celui du Canada, sont aux prises avec des questions stratégiques d'une complexité croissante qui transcendent les limites des disciplines, des programmes et des secteurs. Le développement durable est une de ces questions. Le travail stratégique efficace nécessite plus que jamais des connaissances étendues et une compréhension d'événements interreliés, de même qu'une coordination et une collaboration accrues entre les ministères et un processus d'élaboration des politiques plus ouvert, plus participatif et plus transparent.

En outre, la fonction publique vit actuellement une période de transformations. Un renouvellement comme celui-là pose des défis, mais il permet surtout de démontrer les

valeurs gouvernementales. Par exemple, il donne l'occasion de créer un milieu de travail exemplaire dans lequel les fonctionnaires sont bien équipés pour surmonter les problèmes actuels. Améliorer la capacité de compréhension et d'adaptation face aux valeurs et aux besoins changeants des Canadiens et des Canadiennes est une démarche à long terme qui a sa place dans les stratégies de développement durable.

En tant qu'organisme intelligent, dont la culture valorise la créativité et le perfectionnement continu, le SCT travaillera sur trois fronts pour améliorer sa compréhension des liens existant entre le développement durable et sa façon de s'acquitter de son mandat. À cette fin, il devra :

- sensibiliser davantage ses dirigeants et ses employés au développement durable;
- offrir une formation ciblée;
- réaliser des études de cas sur des questions judicieusement choisies afin de mieux comprendre les liens existant entre ses activités et le développement durable.

Sous-objectifs de l'objectif 3

1. Sensibiliser davantage le personnel du SCT aux engagements gouvernementaux en matière de développement durable.
2. Renforcer la capacité du SCT d'offrir des analyses exhaustives qui tiennent compte du développement durable.

1. Sensibiliser davantage le personnel du SCT aux engagements gouvernementaux en matière de développement durable

Le succès de la stratégie de développement durable du SCT est fonction de la participation directe de tout son personnel et ce, jusqu'à la haute direction. Le SCT favorisera donc une meilleure compréhension du développement durable et de ses liens avec son mandat et avec ses initiatives, chez son personnel, tant les gestionnaires que leurs subordonnés.

Le SCT favorisera l'intégration des valeurs du développement durable au sein de son personnel en faisant en sorte que les compétences dans les domaines clés comprennent la connaissance des principes et des objectifs du développement durable. Ces principes deviendront un élément essentiel des programmes d'orientation et des différents programmes de formation du SCT.

2. Renforcer la capacité du SCT d'offrir des analyses exhaustives qui tiennent compte du développement durable

Dans le passage au développement durable, le changement et l'incertitude sont inévitables. Une meilleure compréhension des défis à relever permettra une réflexion plus novatrice sur ce sujet.

Mesures à prendre

- Concevoir une stratégie de communication pour les employés et la direction du SCT (cette stratégie englobe des éléments de l'Objectif 4 – Réduire l'impact environnemental de nos activités).
- Faire une enquête de référence et des enquêtes de suivi pour évaluer l'impact de la stratégie de communication sur la sensibilisation du personnel.
- Concevoir de nouveaux outils pour sensibiliser davantage le personnel du SCT au développement durable.
- Inclure les communications stratégiques dans les documents et les séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés.
- Créer un réseau et un outil de référence du SCT pour le développement durable.

Le SCT se servira des connaissances et des compétences existantes pour élargir la portée de ses analyses, étudier les défis du développement durable qui se posent dans d'autres ministères, améliorer sa compréhension de l'impact de ses activités et assurer l'uniformité des analyses afin de tenir compte du développement durable.

Mesures à prendre

- Inclure le développement durable dans le programme des cours de formation en gestion du SCT.
- Concevoir des outils de formation appropriés sur le développement durable et favoriser la formation pertinente dans ce domaine pour le personnel du SCT.
- Réaliser des études de cas sur diverses questions de développement durable correspondant au mandat du SCT.

De nombreux ministères et organismes qui mettent en œuvre des stratégies de développement durable ont acquis de l'expérience et amélioré leurs capacités d'offrir une formation à cet égard. Le SCT étudiera la possibilité de collaborer avec ces ministères afin d'élaborer et d'offrir des séances de formation destinées à son personnel et de concevoir des outils de sensibilisation.

Objectif 4 : Réduire l'impact environnemental des activités du SCT

Il est depuis longtemps reconnu que la façon dont le gouvernement fédéral gère ses activités quotidiennes a un grand impact sur le rendement global du Canada en matière de développement durable. On peut voir entre les documents *Code de gérance de l'environnement*, publié en 1992, et *Le développement durable dans les opérations gouvernementales : une approche concertée*, publié en 2000, les diverses réalisations et les nombreux défis qui ont marqué l'évolution du premier engagement du gouvernement fédéral pour rendre ses activités plus écologiques. Au fil des ans, les défis liés à l'écologisation de leurs activités ont amené les ministères à unir leurs ressources pour mettre au point les outils nécessaires, à partager leurs expériences et à faire rapport de leurs progrès au Parlement de même qu'aux Canadiens et aux Canadiennes. Grâce aux stratégies mises en place, les ministères peuvent faire état des progrès qu'ils s'attendent à accomplir en continuant à intégrer le développement durable dans leurs activités.

L'ampleur des activités du SCT est minime comparée à celle d'autres ministères. Son effectif d'environ 1 500 personnes est réparti dans quelques immeubles seulement, la majorité occupant un seul immeuble du centre-ville d'Ottawa. Comme il n'est pas responsable de la gestion de biens immobiliers, ce n'est pas à lui qu'incombent directement la rénovation, l'exploitation et l'entretien des locaux qu'il occupe. Néanmoins, il est directement responsable de plusieurs activités où l'impact sur l'environnement peut être réduit (par exemple la génération des déchets solides et la consommation d'énergie de son équipement). Bien que de nombreuses activités puissent ne pas sembler significatives lorsque prises individuellement, leur impact collectif peut être impressionnant. Une bonne communication et un système de rétroaction efficace seront d'une importance vitale pour inciter les employés à adopter de nouvelles pratiques qui réduiront l'impact des activités du SCT sur l'environnement.

Sous-objectifs de l'objectif 4

1. Sensibiliser davantage le personnel à l'impact environnemental des activités du SCT.

2. Concevoir des outils et mettre en œuvre un programme de promotion des pratiques exemplaires.

1. Sensibiliser davantage le personnel à l'impact environnemental des activités du SCT

La communication efficace est indispensable aux initiatives écologiques du SCT. Un plan de communication exhaustif sera mis au point afin de sensibiliser davantage le personnel à l'incidence environnementale des activités du SCT et d'identifier les contributions possibles du personnel et des intervenants de l'extérieur.

Un plan de communication clair et cohérent favorise le soutien des initiatives écologiques et la participation à leurs activités. L'intégration de ces initiatives, surtout en matière de

gestion des déchets et de consommation d'énergie, réduira l'impact des activités du SCT sur l'environnement.

2. Créer des outils et mettre en œuvre un programme de promotion des pratiques exemplaires

Au cours des trois dernières années, plusieurs programmes ont été mis sur pied afin de donner au personnel de l'information et des outils pour réduire l'impact de leurs activités sur l'environnement (par exemple le recyclage de divers matériaux, le programme d'économie de papier, la collecte de bas-culottes, l'échange des livres canadiens, les ordinateurs pour les écoles et le recyclage des cartouches d'encre pour imprimantes laser). L'évaluation des activités qui ont donné des résultats et la détermination des possibilités d'autres progrès constituent la première partie de la prochaine stratégie.

Mesures à prendre

- Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication afin d'encourager l'adoption de pratiques exemplaires.

- Promouvoir le Jour de la Terre et la Semaine de l'environnement.

Le SCT va s'intéresser particulièrement à la mesure et aux rapports dans les cinq domaines où son influence est directe, à savoir la génération de déchets solides, la consommation d'énergie par l'équipement électronique (charge totale), la gestion du parc automobile, les marchés publics et enfin l'utilisation de substances toxiques. Dans les domaines où ses activités ont un grand impact sur l'environnement, le SCT établira des points de référence et des cibles en se basant, dans la mesure du possible, sur les mesures communes établies dans *Le développement durable dans les opérations gouvernementales : une approche concertée*. Dans les domaines où d'autres progrès s'imposent, il prendra des mesures plus rigoureuses ou renforcera ses programmes. Par exemple, il se donnera les outils, les guides et la formation propres à étayer les programmes existants ou nouveaux, afin de combler les lacunes et de concentrer les progrès sur les objectifs établis.

Mesures à prendre

- Examiner les programmes existants.

- Établir des bases de comparaison et des points de référence pour évaluer les progrès dans cinq domaines (déchets solides, consommation d'énergie, gestion du parc automobile, marchés publics et substances toxiques).

- Créer des répertoires dans les domaines clés pour les substances réglementées (p. ex. les halons [qui détruisent l'ozone] dans les extincteurs d'incendie).

- Encourager l'utilisation de carburant à l'éthanol pour les deux véhicules du SCT.
- Produire un guide d'achat et offrir la formation connexe.

Cadre de gestion du rendement

La mise sur pied d'un système de mesures du rendement et de rapports sur ces dernières est largement reconnue comme nécessaire à une bonne gestion axée sur les résultats. En outre, et bien qu'ils soient utiles simplement pour faciliter la planification et comme outils de gestion, les indicateurs de rendement aident les Canadiens et les Canadiennes à évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs établis en matière de développement durable.

Dans le cadre de sa stratégie, le SCT s'est donné un cadre de gestion du rendement composé de trois volets :

- des *mesures du rendement*, qui permettent d'évaluer les progrès réalisés afin de respecter les engagements de la stratégie;
- un *cadre de responsabilisation*, pour déterminer les responsabilités des secteurs et des directions du SCT;
- une *stratégie de préparation de rapports*, précisant quand, comment et à qui le SCT va faire rapport des progrès réalisés à l'égard de chacun des éléments de sa stratégie.

Mesures du rendement

L'établissement de mesures du rendement sous-entend de nombreux défis. L'établissement de points de référence, dans les cas où aucune mesure n'a été prise auparavant, est une condition essentielle pour évaluer les progrès et, en définitive, pour établir des cibles. Quand le SCT n'est pas chargé de fournir les services ou d'exécuter les programmes ou qu'il n'a qu'une influence limitée sur les résultats, les mesures du rendement ne peuvent lui fournir que des indications indirectes des résultats finals. Cela dit, il continuera au cours des trois prochaines années à adopter des mesures cohérentes pour évaluer les progrès et, dans la mesure du possible, établir des objectifs.

Tableau 1

Mesures et cibles du rendement de la Stratégie de développement durable

Sous-objectifs	Mesures du rendement	Cibles
OBJECTIF 1 : Faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable.		
1.1 Tenir compte du développement durable dans l'élaboration des politiques et dans les programmes du SCT	Des politiques sur les biens immobiliers du CT compatibles avec les principes du développement durable Élaboration des éléments du cadre de gestion des sites contaminés Mise en œuvre des recommandations du Comité consultatif sur les marchés du Conseil du Trésor Les ministères tiennent compte du développement durable dans leurs plans d'amélioration du service Cadre d'application de l'évaluation environnementale stratégique	Toutes les politiques sur les biens immobiliers du CT doivent être compatibles avec les principes du développement durable Tous les éléments doivent être mis en place d'ici à 2003 Le cadre doit être prêt d'ici à 2002
1.2 Travailler de concert avec les ministères pour améliorer la mesure du rendement et la préparation de rapports des progrès réalisés en matière de développement durable	Les ministères présentent leurs rapports sur le développement durable dans le cadre de leurs rapports ministériels sur le rendement	D'ici à 2002, les lignes directrices sur la préparation des rapports doivent être révisées en fonction des rapports ministériels sur le rendement. Les ministères doivent se conformer aux lignes directrices d'ici à 2004

Sous-objectifs	Mesures du rendement	Cibles
1.3 Travailler en partenariat avec les ministères pour réduire les émissions de gaz à effet de serre causées par les activités du gouvernement fédéral	Nombre de véhicules du parc automobile fédéral utilisant des carburants de remplacement	
OBJECTIF 2 – Investir dans l'infrastructure pour améliorer la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes		
2.1 Atteindre les objectifs d'investissement pour se doter d'infrastructures municipales écologiques	Nombre d'investissements écologiques Amélioration des conditions environnementales (qualité de l'air et de l'eau, gestion des déchets solides et consommation d'énergie réduite)	Les objectifs d'investissement dans des infrastructures municipales écologiques établis dans chaque accord fédéral-provincial et fédéral- territorial doivent être atteints d'ici à 2007
2.2 Appliquer la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*	Les organismes de mise en œuvre procèdent aux évaluations environnementales exigées par la Loi Les mesures de réduction nécessaires sont prises	
OBJECTIF 3 – Renforcer la capacité du SCT de tenir compte du développement durable dans ses programmes et ses activités		
3.1 Sensibiliser davantage le personnel du SCT aux engagements gouvernementaux en matière de développement durable	Sensibilisation des employés Sensibilisation de la direction	À déterminer après l'établissement des points de référence
3.2 Renforcer la capacité du SCT d'offrir des analyses exhaustives qui tiennent compte du développement durable	Nombre de personnes formées Prise de nouveaux engagements dans de nouveaux domaines d'activités du SCT	

Sous-objectifs	Mesures du rendement	Cibles
OBJECTIF 4 – Réduire l'impact environnemental des activités du SCT		
4.1 Sensibiliser davantage le personnel à l'impact environnemental des activités du SCT	Taux de participation aux programmes	À fixer après l'établissement des points de référence
	Nombre de visites à la page InfoSite des pratiques de bureau écologiques	À fixer après l'établissement de la base de référence
4.2 Créer des outils et mettre en œuvre un programme de promotion des pratiques exemplaires	Évaluation des programmes existants	100 % des programmes doivent être évalués d'ici à 2002
	Nombre de programmes avec données de référence	100 % des programmes doivent avoir des données de référence d'ici à 2003
	Répertoires des substances nuisibles pour l'environnement	100 % des substances réglementées doivent être répertoriées
	Rendement des programmes :	
	Déchets solides : pourcentage de réduction des déchets solides et quantités de matériaux recyclés	À fixer après l'établissement de la base de référence
	Parc automobile : quantité de carburant à l'éthanol acheté, par année	
	Consommation d'énergie : mesure spécifique à choisir conformément aux exigences du Défi du leadership ou du programme de suivi des émissions de gaz à effet de serre du gouvernement fédéral	
	Production et utilisation d'un guide d'achat	100 % des détenteurs de cartes d'acquisition doivent être formés d'ici à la fin de 2003
		60 % des détenteurs de cartes d'acquisition doivent être satisfaits d'ici à la fin de 2003

Cadre de responsabilisation

Toutes les directions et tous les secteurs du SCT contribuent à la planification et à la mise en œuvre de la stratégie. Par conséquent, chaque direction et secteur est chargé de préparer et de mettre en œuvre des éléments différents (tableau 2), de mesurer le rendement, ainsi que de faire des rapports sur les progrès réalisés conformément au cadre de préparation de rapports décrit à la prochaine rubrique. Pour guider et superviser la mise en œuvre de la stratégie, le SCT a fait du secrétaire adjoint du Secteur économique son champion. Celui-ci aura pour mandat de faciliter la collaboration, au sein du SCT, sur les enjeux d'intérêt commun, de regrouper les rapports sur les progrès, de coordonner le processus d'apprentissage continu ainsi que les révisions de la stratégie, et d'être le point de contact pour toutes les questions de développement durable.

Un groupe de travail interne du SCT a été chargé d'orienter les activités de communication interne, de suivi et de préparation de rapports. Divers comités de la haute direction du SCT pourront être appelés à analyser les progrès et à fournir une orientation, au besoin.

Stratégie de préparation de rapports

La préparation de rapports sur le rendement sera utilisée tant comme outil de gestion interne que comme moyen de communication des progrès aux Canadiens et aux Canadiennes. Sous la coordination du groupe de travail du SCT sur le développement durable, les rapports de progrès seront produits essentiellement pour trois groupes :

- les *Canadiens et les Canadiennes*, une fois l'an, dans le contexte du rapport ministériel sur le rendement;
- la *haute direction du SCT*, deux fois l'an;
- le *personnel du SCT*, au moins deux fois l'an, voire plus souvent selon les progrès accomplis, par l'intermédiaire du site Intranet du SCT ou d'autres moyens de communication.

Tableau 2

Cadre de responsabilisation pour la stratégie de développement durable

	Fonction de contrôleur	Dirigeant principal de l'information	Ressources humaines	Service et innovation	Services intégrés	Secteurs de programmes	Bureau national d l'infrastruct
OBJECTIF 1- *Faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable*							
1.1 Tenir compte du développement durable dans l'élaboration des politiques et dans les programmes du SCT	▮	▮	▮	▮	▮	▮	▮
1.2 Travailler de concert avec les ministères pour améliorer la mesure du rendement et la préparation de rapports	▮					▮	

1.3 Travailler en partenariat avec les ministères pour réduire les émissions de gaz à effet de serre causées par les activités du gouvernement fédéral	■		■				
OBJECTIF 2 - *Investir dans l'infrastructure pour améliorer la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes*							
2.1 Atteindre les objectifs d'investissement pour se doter d'infrastructures municipales écologiques							■
2.2 Appliquer la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*							■
OBJECTIF 3 - *Renforcer la capacité du Secrétariat de tenir compte du développement durable dans s programmes et ses activités*							

3.1 Sensibiliser davantage le personnel du SCT aux engagements gouvernementaux en matière de développement durable							
3.2 Renforcer la capacité du SCT d'offrir des analyses exhaustives qui tiennent compte du développement durable							
OBJECTIF 4 - *Réduire l'impact environnemental des activités du SCT*							
4.1 Sensibiliser davantage le personnel à l'impact environnemental des activités du SCT							

Annexe 1 : Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le Conseil du Trésor du Canada – un des quatre comités du Cabinet du Conseil privé de la Reine pour le Canada – a été créé en 1867 et investi de pouvoirs législatifs en 1869. Il est composé du président du Conseil du Trésor (président du Conseil), du ministre des Finances et de cinq autres ministres nommés par le gouverneur en conseil.

Le Conseil du Trésor est l'employeur et l'administrateur général de la fonction publique. Son volet administratif, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, est responsable de l'administration centrale de la fonction publique, des plans d'urgence du gouvernement et des programmes financés par l'administration centrale de la fonction publique ainsi que des contributions de l'employeur aux régimes d'assurance. Le SCT est chargé de l'exécution d'un programme par lequel le Conseil du Trésor s'acquitte de ses responsabilités législatives découlant des vastes pouvoirs que lui confèrent la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que plusieurs autres lois fédérales, à savoir la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, la *Loi sur la pension de la fonction publique*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur les immeubles fédéraux* et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. En sa qualité de ministre, le président du Conseil du Trésor assume aussi d'autres responsabilités en application de la *Loi sur l'accès à l'information*, de la *Loi sur les carburants de remplacement* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Le conseil de gestion et le programme de gestion moderne

En juin 1997, le Premier ministre a désigné le Conseil du Trésor comme conseil de gestion du gouvernement. Cette désignation n'abolit pas les rôles traditionnels du Conseil du Trésor et de son Secrétariat[10], mais y ajoute de nouvelles responsabilités. La philosophie du conseil de gestion est fondée sur le principe que l'organisation du gouvernement du Canada est trop vaste pour se prêter à un style de gestion universel. Autrement dit, le conseil de gestion doit privilégier l'équilibre, tout comme les ministères et organismes. Avec son Secrétariat, il doit avoir la souplesse nécessaire pour savoir déléguer des pouvoirs et fixer des règles administratives afin d'encourager l'initiative et le bon sens, tout en maintenant des normes et des systèmes de contrôle suffisamment rigoureux pour assurer une responsabilisation très claire. Cela signifie qu'il doit promouvoir aussi un régime de gestion basé sur le leadership et les valeurs, sur des normes bien définies et sur une bonne gestion du risque, en disposant des systèmes appropriés pour assurer un contrôle efficace.

Pour s'acquitter de ce mandat, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est structuré de la façon suivante :

Programme et priorités

Améliorer la gestion exige des efforts constants, et c'est pourquoi le SCT fait office de catalyseur pour ce qui est du changement et d'une meilleure gouvernance. En avril 2000, il a présenté un programme de gestion moderne, basé sur des initiatives comme l'Examen des programmes et « Repenser le rôle de l'État ». Le régime de gestion moderne décrit dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* oblige les gestionnaires à se concentrer sur les résultats et à formuler leurs rapports sur le rendement de façon sensée pour les citoyens et pour les citoyennes; il aidera les ministères et organismes à atteindre leurs objectifs en matière de développement durable.

Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes engage le gouvernement à rechercher l'excellence en axant ses efforts sur quatre engagements clés : une approche axée sur les citoyens, les valeurs, les résultats et des dépenses judicieuses. Dans le cadre de ce programme, le SCT dirige les efforts de toute l'administration fédérale, en les canalisant dans les initiatives à moyen terme suivantes :

- ***prestation du service axé sur les citoyens*** – amélioration de l'accès aux services et de la satisfaction de la clientèle;

- ***Gouvernement en direct*** – site Web offrant aux Canadiens et aux Canadiennes un accès en direct sûr et fiable aux services fédéraux;

- ***fonction de contrôleur moderne*** – intégration de l'information financière et non financière sur le rendement, mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion du risque, mise en œuvre de systèmes de contrôle appropriés et mise à jour des politiques de gestion connexes;

- ***amélioration de la préparation de rapports au Parlement*** – amélioration de la qualité de l'information fournie aux parlementaires sur les programmes et les résultats;

- ***intégrité des programmes*** – mesures faisant en sorte que les programmes existants soient bien structurés et reçoivent des ressources suffisantes;

- ***création d'un lieu de travail exemplaire*** – mesures pour créer un lieu de travail encourageant le leadership et la participation nécessaires afin de mener à bien ce programme de changement de la gestion.

Annexe 2 : Consultations

Le gouvernement du Canada a souligné l'importance des consultations dans l'établissement des stratégies de développement durable. Ces consultations sont censées aider les ministères à cerner les problèmes liés à la mise en œuvre du développement durable ainsi qu'à établir des priorités dans l'éventail des objectifs et des mesures nécessaires pour atteindre ces derniers. Dans ses travaux de conception de la présente stratégie, le SCT a adopté une approche de consultation qui devait l'aider à atteindre les quatre objectifs clés suivants :

1. sensibiliser davantage le personnel du SCT au renouvellement de la stratégie de développement durable et obtenir son appui en vue de la mettre en œuvre;

2. obtenir les commentaires des employés et de la direction du SCT sur les objectifs, l'engagement à atteindre les résultats, le plan de mise en œuvre et les cibles associées à la stratégie;

3. obtenir des commentaires d'autres ministères sur les buts proposés, les résultats attendus et le plan de mise en œuvre de la stratégie, et obtenir leur appui à cet égard;

4. identifier d'éventuels partenaires susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs et trouver des possibilités d'établir des liens entre la stratégie ministérielle et les stratégies de développement durable d'autres ministères.

L'approche de consultation du SCT n'était pas centrée sur une seule activité, mais plutôt sur une série d'échanges et de rencontres qui se sont succédés pendant toute l'année. Les rencontres avec les employés et les comités de gestion du SCT, les consultations tenues auprès d'autres ministères préparant des stratégies, les réunions interministérielles sur les stratégies de développement durable et la contribution des membres du Réseau interministériel sur les stratégies de développement durable ont facilité l'établissement des priorités et des mesures à prendre pour le SCT. Enfin, les commentaires écrits de sept ministères ont permis au SCT de valider ses priorités et d'améliorer le plan d'action de la stratégie.

On nous a dit...

Le SCT a tenu compte de tous les commentaires et a incorporé la plupart des propositions qu'il a reçues dans sa stratégie. En voici un résumé.

- Toutes les directions du SCT ont insisté sur la nécessité de renforcer leur capacité interne afin de mieux comprendre les liens entre le développement durable et les activités du Secrétariat.

- Le SCT doit améliorer la présentation de sa stratégie en précisant clairement ses objectifs et sous-objectifs, établir des mesures du rendement et adopter un cadre de responsabilisation.

- La majorité des ministères qui ont fait des commentaires ont souligné les possibilités de collaboration et de partage des tâches pour sensibiliser davantage les employés au développement

durable.

- Le SCT devrait envisager des moyens de renforcer l'approche concernant les hôtels écologiques énoncé dans la Directive sur les voyages.

- Le SCT devrait envisager un examen, dans toute l'administration gouvernementale, des répercussions sur les ressources de la mise en œuvre de stratégies de développement durable. Pour ce faire, il doit tenir compte des changements nécessaires pour assurer une gestion efficace des enjeux horizontaux dans l'appareil fédéral.

- Deux ministères ont souligné l'importance, pour le SCT, de démontrer comment une partie de son travail peut contribuer aux huit thèmes horizontaux du développement durable, particulièrement les collectivités viables, les indicateurs de la connaissance et de l'information et la préparation de rapports ainsi que le développement durable dans les activités du gouvernement.

- De nombreux ministères ont réclamé de l'information sur le mandat du SCT et sur le contexte qui a mené à la stratégie (données qui ne figuraient pas dans le document de discussion).

- Les quatre objectifs définis dans la stratégie sont appropriés, tout comme son insistance sur le changement climatique et sur les indicateurs du développement durable.

- Une base de données sur les sites contaminés serait un produit important, susceptible de se prêter à de multiples utilisations interministérielles.

- Quelques-unes des propositions du SCT (sur les cibles d'investissement de Travaux d'infrastructure Canada et sur le leadership en milieu de travail) sont prometteuses, dans le contexte des collectivités viables.

- La relation entre le développement durable et le travail de GI/TI doit être précisée. Des exemples de ces avantages seraient utiles.

- Plusieurs ministères ont souligné l'importance, pour le SCT, de partager son expérience, ses outils et ses méthodes afin de contribuer aux progrès du développement durable dans l'administration fédérale. Ils ont exprimé de l'intérêt pour le nouveau cadre de gestion du risque et pour les pratiques exemplaires d'achat écologique du gouvernement fédéral.

- Le SCT devrait étudier les possibilités de réduire l'impact des déplacements du personnel pour se rendre au travail et en revenir, plus particulièrement en ce qui concerne l'établissement de frais de stationnement et d'incitatifs pour encourager le covoiturage et l'utilisation des transports en commun.

Annexe 3 : Évaluation de la stratégie de 1997

La première étape du renouvellement de la stratégie de développement durable du SCT a consisté en une évaluation de la version de 1997 de celle-ci et de sa mise en œuvre. Le SCT s'est basé sur diverses sources d'information[11] pour tirer des conclusions sur quatre des aspects de ses activités réalisées à cet égard depuis 1997 : la portée et les objectifs de la stratégie, les cadres de responsabilisation et de préparation de rapports, la façon dont la stratégie a été mise en œuvre et le rendement, mesuré en fonction de ce que le SCT s'était engagé à faire en 1997.

Réalisations

Les réalisations du SCT dans le contexte de la stratégie de 1997 figurent dans les rapports ministériels sur le rendement de 1998 et 1999, dont voici les points saillants.

- La Directive sur les voyages d'affaires du gouvernement a été modifiée afin de refléter les facteurs sociaux, économiques et environnementaux.

- La *Politique de télétravail* a été approuvée en 2000.

- Les principes de bonne gérance des ressources financières et matérielles ont été intégrés dans la Norme générale de classification.

- L'obligation de rendre des comptes a été réévaluée, ce qui a mené à l'élimination de 17 rapports sur 73.

- On a conçu des politiques comptables et du matériel de formation dans le cadre de l'engagement gouvernemental de passer totalement à la comptabilité d'exercice.

- Les lignes directrices applicables aux rapports ministériels sur le rendement incluaient des renseignements sur la préparation, par les ministères, de rapports au Parlement sur le développement durable.

- La *Politique de gestion de l'infrastructure à clé publique du gouvernement du Canada* a été approuvée.

- La *Politique sur l'aliénation des biens meubles en surplus du gouvernement* a été révisée en 2000.

- Plusieurs politiques sur les immeubles ont été révisées, en ce qui concerne les bâtiments d'intérêt patrimonial, l'accessibilité, les investissements, l'utilisation des installations et l'environnement.

- La *Politique sur les inventaires des sites contaminés fédéraux et des décharges de déchets solides fédérales* a été approuvée.

- Le *Guide environnemental pour les gestionnaires immobiliers fédéraux* a été rendu public en 1998.

- La consommation d'eau et d'énergie aux principaux bureaux du SCT, à l'Esplanade Laurier, à

Ottawa, a été analysée, avec l'aide de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Principales constatations

- La stratégie de 1997 était d'une envergure appropriée, puisqu'elle couvrait de nombreux aspects des activités et du mandat du SCT. Par conséquent, bien des éléments de l'organisation ont été mobilisés pour réaliser le développement durable.

- Les objectifs et sous-objectifs auraient dû être plus clairs; une grande partie de la stratégie a été concentrée sur les activités.

- À peu d'exceptions près, la stratégie n'a pas fixé de cibles ni clairement précisé les résultats attendus (sauf en ce qui concerne l'écologisation des activités et la gestion des ressources humaines).

- On a signalé peu d'obstacles à la mise en œuvre. Le personnel a déclaré qu'il s'estimait assez bien équipé pour faire son travail. Bien des employés ont toutefois souligné que le SCT devrait davantage sensibiliser son personnel au développement durable et renforcer sa capacité d'en tenir compte dans ses programmes et ses pratiques.

- La sensibilisation à la stratégie et au développement durable en général laissait à désirer en ce qui concerne les employés et la direction. Pour bien intégrer les principes du développement durable et concevoir de nouvelles approches, il vaudrait mieux comprendre ce que le développement durable signifie en ce qui a trait aux activités du SCT.

- La responsabilisation en matière de développement durable et sa mise en œuvre sont décentralisées au SCT; le suivi des progrès globaux réalisés au SCT dans le cadre de la stratégie a été laissé à la discrétion de chaque groupe.

- La stratégie ne tenait pas compte des attentes de la haute direction au sujet de la préparation de rapports, des besoins de formation et des pratiques d'auto-évaluation.

- L'absence d'un cadre de mesure du rendement et de préparation de rapports a rendu difficile la mesure des résultats réels, bien que la plupart des secteurs aient terminé les activités qu'ils s'étaient engagés à réaliser dans la stratégie de 1997.

- Nous ne savons pas grand-chose quant à l'effet de nos interventions sur le développement durable. La mesure de l'impact des politiques applicables aux autres ministères est complexe. Pourtant, il est raisonnable de s'attendre à ce que le SCT s'intéresse à l'impact de ses activités et qu'il choisisse des mesures appropriées pour en évaluer les résultats.

Ce processus d'évaluation a permis d'attirer l'attention du SCT sur les aspects perfectibles de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie, et de voir quelles activités se sont révélées particulièrement efficaces au cours des trois dernières années. Les cinq recommandations d'amélioration formulées par suite de cet exercice sont les suivantes.

1) Faire en sorte que la structure de la stratégie soit solide et englobe tous les éléments en fonction desquels on évalue actuellement les stratégies fédérales : le profil des ministères, l'identification des enjeux, les objectifs, sous-objectifs et cibles, la mise en œuvre et la stratégie de préparation des rapports.

2) Tenir compte des opinions de nos principaux clients le plus tôt possible dans le processus.

3) Mettre en place un cadre de gestion et de responsabilisation pour appuyer la stratégie. Ce cadre pourrait comprendre la nomination d'un champion, la détermination des besoins de formation, et ainsi de suite. Il exige aussi une sensibilisation accrue au travail effectué dans l'ensemble du SCT, à tous les niveaux, pour stimuler l'intérêt et récompenser la pensée novatrice et l'initiative.

4) Intégrer plus étroitement la Stratégie de développement durable du SCT à la gestion stratégique et opérationnelle de l'organisation, par exemple dans le plan d'activités, le Rapport sur les plans et priorités et le rapport ministériel sur le rendement.

Documents de référence

Sur plusieurs aspects de la gestion publique, le SCT possède des politiques et des guides qui soutiennent les objectifs de développement durable du gouvernement. C'est sur cette base que le SCT et les ministères peuvent commencer à intégrer plus étroitement le développement durable dans leurs décisions et pratiques.

Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique
http://www.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH/SIGS/FRAMEWORK/ FRAME_f.html

Directive sur les pesticides
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tbm_119/chap2_15_f.html

Directive sur les voyages d'affaires
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrPubs/TBM_113/TD_f.html

Guide environnemental pour les gestionnaires immobiliers fédéraux
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TB_G3/enviro_f.html

Politique de gestion de l'infrastructure à clé publique au gouvernement du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/pki/pki_f.html

Politique de télétravail
http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_853/tele_work_f.html

Politique du Conseil du Trésor sur l'environnement relatif aux biens immobiliers
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RealProperty/enp_f.html

Politique du Conseil du Trésor sur les inventaires des sites contaminés fédéraux et sur les décharges de déchets solides fédérales
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RealProperty/tbfcsswlip_f.html

Politique sur l'aliénation des biens meubles en surplus de la Couronne (révisée en 2000)
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/dsmca_f.html

Politique sur la gestion du matériel (p. 15)
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/1_1RECON_f.html

Politique sur les marchés – Appendice O – Initiative fédérale dans le secteur du bâtiment – Gestion de l'énergie
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/contractingpol_f.html

Politique sur les services communs
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/1_1RECON_f.html

Politique sur les véhicules automobiles du Conseil du Trésor
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/motorveh_f.html

Politiques, directives et normes sur la sécurité et la santé au travail
http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TBM_119/siglist_f.html

Notes bas de page

1. *Notre avenir à tous*, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987, à la p. 8.

2. *Guide de l'écogouvernement*, Gouvernement du Canada, 1995.

3. *Guide de l'écogouvernement*, Gouvernement du Canada, 1995.

4. Les huit thèmes présentés à la Conférence des chefs, tenue en avril 2000, sont : le développement durable dans les activités gouvernementales; les connaissances et les renseignements/indicateurs de durabilité et la préparation de rapports; la productivité grâce à l'écoefficacité; le développement durable dans le contexte international; la stratégie fédérale en matière de développement durable pour le Nord; la durabilité au niveau communautaire; les aspects sociaux et culturels du développement durable; le développement durable et la santé des Canadiens et Canadiennes.

5. *Le développement durable dans les opérations gouvernementales : une approche concertée*, TPSGC, juin 2000.

6. Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la XXXVI^{e} législature du Canada, 1999.

7. Sont inclus les travaux de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie au sujet des indicateurs du développement durable au Canada, la Série des indicateurs environnementaux nationaux d'Environnement Canada et le Système national d'information.

8. *Le développement durable dans les opérations gouvernementales* : une approche concertée, TPSGC, juin 2000.

9. *Plan d'action 2000 du gouvernement canadien sur le changement climatique*, Gouvernement du Canada, 2000, à la p. 11.

10. Ces rôles consistent à négocier les conventions collectives avec les syndicats et à être l'employeur de la fonction publique, à déterminer la forme des Comptes publics et à établir les politiques financières, comptables, administratives et autres politiques d'application générale, à approuver la conception, l'exécution et les volets de ressources des initiatives de dépenses ministérielles et à exercer d'autres fonctions de gestion des ressources.

11. Ces sources comprenaient un questionnaire interne, les rapports du commissaire à l'environnement et au développement durable ainsi que les rapports sur les progrès réalisés présentés dans le cadre des rapports ministériels sur le rendement du SCT de 1998 et 1999.